

الإدارة

من وجهة نظر المنظمة

دكتور محيى الدين الأزهرى

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

ملتنزوا للطبع والنشر

دار الفكر العربى

الإدارة

من وجهة نظر المنظمة

دكتور محيى الدين الأزهرى

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

الامداد

من اجل ان يتفهم هذا الجيل الادارة في ثوبها المعاصر
ومن اجل ان يدرك المديرون ما يدور اليوم في العالم المتقدم
ومن اجل ان تتمكن منشأتنا من احداث التغيير المنظم .

بذلت هذا الجهد المتواضع لكي اقدمه
الى كل / ومن اجل هؤلاء .

تقديم

ان الهدف الاساسى فى اعداد هذا الكتاب هو عرض « نموذج
للادارة » يجمع بين اتجاهات ومناهج الفكر الادارى وخاصة المنهج
التقليدى والكمى والسلوكى - او هى الاتجاه الاقتصادى والاتجاه
السلوكى - والمدارس الرئيسية داخل كل اتجاه • بالاضافة الى ان هناك
اهدافا كثيرة اخرى وراء هذا الكتاب ، يسعى الى تحقيقها •

وقد اعتمد اخراج هذا الكتاب على العديد من القراءات المنظمة
والرئيسية حول كل ما يحتويه من فكر بجانب بعض الأبحاث التى قمنا
باجرائها • وعادة ما يكون الطلاب الذين يأخذون هذه المادة ليست
لديهم الخلفية الكافية عن الادارة • ولهذا السبب ، فان أحد أهداف
الكتاب الرئيسية هو تبسيط وصف نشاط المديرين ، وفى الوقت نفسه
امكانية تزويد القدرة الادارية لدى الممارسين من المدراء وثقل
الحديث اليهم وعدم الوقوف عند الادارة التقليدية فقط •

وكما يدل عليه عنوان هذا الكتاب ، « الادارة : من وجهة نظر
المنظمة » ، فان الادارة مجموعة معقدة من الأنشطة يستطيع عن طريقها
المدير أن يشيد ويصون وينمى منشآت ناجحة ... تلك الأنشطة
يمكن النظر اليها على أساس أنها تشكل أو تتشكل من أربعة أبعاد
رئيسية : التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ
القرارات • (وتشمل العمليات السلوكية ، القيادة ، الدافعية ، الاتصال ،
سلوك المجموعات) • ومع أن المدير الفعال نادرا ما لا يتناول
أو ما لا يتضمن نشاطه الأبعاد الأربعة فى لحظة واحدة ، فانه يجب أن
يدرك ويفهم كيف يؤثر كل بعد على منظمته ، وكيف تتفاعل هذه
الأبعاد مع بعضها فى علاقات تأثيرية •

والفصل الأول يصف ويشرح هذا النموذج الادارى • والفصل
الثانى يناقش التطور التاريخى للفكر الادارى حتى يومنا هذا وخاصة

فيما يتعلق بنموذج الأبعاد الأربعة ويزود الدارس بمشاكل الإدارة الكلاسيكية والتي واجهها العلماء والممارسون • بعد ذلك يشكل نموذج الإدارة هذا ، الإطار الرئيسى لباقي أبواب وفصول هذا الكتاب •

هذا وان كان الكتاب قد تعرض لبعض النواحي الكمية وخاصة في موضوعات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة ، فاننا قد راعينا عرضها في مستوى يمكن ادراكه دون جهد •

وقد بدأ كل فصل في هذا الكتاب ببيان مجموعة الأهداف التي يمكن أن يزود بها الدارس ، ومن ثم يستطيع الدارس أن يوجه وقيم دراسته واستفادته • وفي نهاية كل فصل نعرض تلخيصا سريعا له ، كما وضعنا مجموعة من أسئلة المناقشة التي تشجع القارئ على أن يفكر ويحلل ويطبق ويسترجع ما تناوله الفصل ، بالإضافة الى تلك المراجع الهامة التي نشير اليها والتي توفر لأي باحث المصدر الرئيسى للاطلاع والبحث وخاصة أنها تشتمل على أهم ما كتب في هذه الموضوعات بقدر الامكان • ولكن لكي نفهم أكثر كيف يكون المدير وكيف تمارس الإدارة ، فان الدارس يجب أن يفعل أكثر من مجرد القراءة • ومن ثم زودنا كل فصل بحالة عملية سريعة تمثل موقفا عمليا هاما تشجع الدارس على أن يفكر ويطبق المادة العلمية التي حصل عليها وأن يقرر أو يكون رأيا ، ونأمل في طبعة قادمة أن نزود الكتاب بمجموعة من التمارين والألعاب الادارية تأكيداً لهذا الهدف والعمل على اكساب المهارات والتأثير في الاتجاهات السلوكية الادارية •

وأخيراً أشكر الله عز وجل وأجملده ، الذي أعاننى على اخراج هذا الكتاب ، بعد تحصيل وبحث وجهد استمر سنتين ، كي أقدم الفكر الادارى الحديث الى الدارسين والممارسين في أمتنا العربية العزيزة •

ملاحظة هامة خاصة بهذه الطبعة (طبعة ١٩٨٥) :

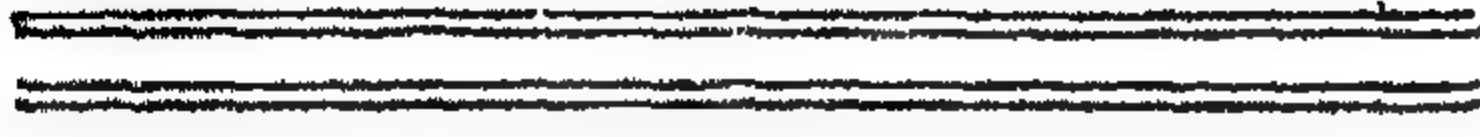
تختلف هذه الطبعة عن الطبعة الاصلية للكتاب (طبعة ١٩٧٩) في انها لم تعرض لباب العمليات السلوكية (الاتصال ، القيادة ، الدافعية ، سلوك المجموعات) حيث أن هذه الموضوعات يتعرض لها الطالب من خلال مادة أخرى هذا العام . ومن يدير من القراء الرجوع الى هذه الموضوعات يمكنه الرجوع الى طبعة ١٩٧٩ .

كما أننا في هذه الطبعة أضفنا جزءا خاصا وتفصيليا لوظائف وأنشطة المشروع وعلاقتها بوظائف الإدارة ، وأيضا جزءا خاصا بالاشكال القانونية لمشروعات وشركات الاعمال تعرضنا له بالقدر الذى يستطيع أن يدرك معه القارئ التحديات الادارية التى يقابلها المشروع حسب الشكل القانونى له .

المؤلف

المباني
الأولى

الإدارة، طبيعتها وتطورها



* كثير من الأنشطة يمكن دراستها تحت موضوع « الإدارة » ، بل ويمكن النظر إليها بعدة طرق . وهذا الكتاب يأخذ وجهة نظر المنظمة : فالأنشطة الإدارية ينظر إليها على أنها الأنشطة التي يجب مزاوتها لكي تعمل المنظمة ، أكثر من أن تكون تلك التي يزاولها المدير الفرد . من ذلك ، فإن الأنشطة الإدارية تقع في أربعة أبعاد رئيسية : التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات . وكل فصول هذا الكتاب تتعلق بهذه الأبعاد الأربعة .

والباب الأول يوضح علاقة الأعمال بالإدارة ، وماهية الإدارة ، ويصف وجهة نظر المنظمة والأبعاد الرئيسية للإدارة : ويبين ما هو مقصود بكل بعد أو وظيفة ، والعلاقات بين هذه الأبعاد . كما أنه من المفيد أن نرى كيف تطورت الإدارة كمجال للدراسة ، والاتجاهان الرئيسيان في تطور الفكر الإداري والذي تكونت منهما « النظرية التكاملية للإدارة » الآن ، تلك التي تشكل إطار هذا الكتاب .

الفصل الأول

طبيعة الإدارة وأبعادها

* الأعمال والإدارة

* نموذج لأبعاد الإدارة .

* العلاقات بين أبعاد الإدارة

يهدف هذا الفصل إلى :

- ١ - تعريف ماهية « الأعمال » وعلاقتها بالادارة .
- ٢ - التفرقة بين القدرات الفنية والقدرات الادارية وعلاقة ذلك بوظائف المشروع ووظائف الادارة .
- ٣ - الوقوف على الأبعاد الرئيسية للادارة والتي من خلالها تأخذ الأنشطة الادارية دورها ، وهي التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات .
- ٤ - لتفهم حركية هذا النموذج ببيان العلاقات الهامة بين الأبعاد الرئيسية للادارة .
- ٥ - الاستفادة مما تقدم في تأكيد الجانب العلمى للادارة لدى طبقة الممارسين .

أولا - الأعمال والإدارة

يمكن تعريف « العمل » بأنه الجهد الانساني الذي يبذل بواسطة الفرد - أو أكثر - لانتاج سلعة أو خدمة بما يؤدي الى اشباع رغبة أو حاجة ما لأفراد من المجتمع ، ومن ثم فالأعمال هي مجموع الجهود الانسانية التي يبذلها مجموع الأفراد العاملين في المجتمع لاشباع حاجات ورغبات هذا المجتمع (أو غيره من المجتمعات) . ومن هنا تظهر أهمية هذه الأعمال وأهمية أدائها بشكل سليم والا انعكس ذلك على مدى القدرة على اشباع حاجات ورغبات المجتمع . ومن ناحية أخرى فان رفاهية المجتمع - أي مجتمع - يمكن قياسها أو تحقيقها بمدى رضا هذا المجتمع أو شعوره بالرضا والسعادة ، وإن هذا بدوره يرتبط كثيرا بمقدار اشباع حاجاته ورغباته من السلع والخدمات بشكل جيد وسليم ، سواء من الناحية الانتاجية لتلك السلع والخدمات أو من ناحية الكيفية التي تصل بها هذه السلع والخدمات الى أفراد هذا المجتمع . ومرة ثانية ، ومن هنا أيضا ترتبط الأعمال - ومدى أدائها بشكل سليم - برضاء المجتمع ورفاهيته وارتفاع مستواه الاجتماعي والمعيشي .

والادارة هي الوسيلة الرئيسية للسيطرة على هذه الأعمال وتوجيهها وأدائها بشكل جيد لتحقيق أهدافها .

والأعمال تؤدي بواسطة الأفراد من خلال منشأة أو منشآت الأعمال التي تتكون لتحقيق هدف أو أهداف محددة . فمنشأة الأعمال ما هي الا مجموعة من الأفراد يزاولون أو يشتركون أو يتعاونون على أداء أعمال معينة لتحقيق أهداف معينة هي التي من أجلها تكونت تلك المجموعة أو قامت تلك المنشأة . ومن ثم فالشركة منشأة أعمال وكذلك الهيئة أو المؤسسة أو المستشفى أو الفندق أو الاذاعة أو غيرها ، بصرف النظر عن طبيعة الأعمال التي تزاولها .

والادارة هي التي تستطيع أن تنسق بين جهود هؤلاء الأفراد داخل المنشأة وبين الأعمال التي يؤدونها ، ومن ثم تحقيق الاهداف الموضوعية بأفضل الطرق . فالادارة هي حسن استخدام جهود الأفراد . أو هي حسن استخدام موارد المشروع المتاحة . وموارد المشروع هي الأفراد والنقود والأرض والمباني والآلات والمواد وغيرها من الأصول . أن توافر هذه الأصول بالكيف والكم المناسبين شيء ضروري وهام ، ولكن الادارة عنصر أهم له من استخدام هذه الموارد المتاحة .

وتنقسم الأعمال من حيث طبيعتها الى أعمال صناعية ، وأعمال تجارية ، وأعمال استخراجية (زراعية أو تعدين) ، ثم أعمال خدمية . ومن ثم تكون أيضا منشآت الأعمال - من حيث طبيعتها أو من حيث طبيعة الأعمال التي تؤديها - اما منشآت صناعية ، أو منشآت تجارية ، أو منشآت زراعية أو تعدينية ، أو منشآت خدمية (عامة أو خاصة) .

كما يمكن أن تنقسم الأعمال على مستوى المشروع الواحد الى عدد من مجموعات الأعمال المختلفة أو عدد من الأنشطة المختلفة : أعمال أو نشاط إنتاجي ، أعمال أو نشاط التمويل ، أعمال أو نشاط التسويق ، أعمال أو نشاط الشراء والتخزين ، أعمال أو نشاط شؤون الأفراد ، أعمال أو نشاط العلاقات العامة ، أعمال أو نشاط الخدمات المكتبية الأخرى . أي أن كل منشأة مهما اختلفت طبيعتها أو طبيعة الأعمال التي تزاولها ، أو مهما اختلف شكلها القانوني ، أو كانت حكومية أو غير حكومية ، فانها تشترك جميعها في هذا التقسيم وبصرف النظر عن المسميات التي قد تأخذها هذه الأنشطة وفروعها .

وقد تسمى هذه الأنشطة « بوظائف المشروع » ، وكل منها يحتاج الى الادارة أي يحتاج الى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومن ثم تظهر أهمية ادارة النشاط التسويقي أو ادارة أعمال التسويق وأيضا ادارة الإنتاج وادارة شؤون الأفراد وادارة التمويل وهكذا . وأن كان تنفيذ هذه الأعمال يحتاج الى قدرة فنية فان ادارتها كما قلنا تحتاج الى

قدرة ادارية • ومن هنا أيضا تظهر العلاقة بين وظائف المشروع ووظائف المدير (التي هي وظائف أو عناصر الادارة) • فوظائف المشروع وهي الانتاج والتسويق والتمويل وشئون الأفراد ... الخ ، بينما وظائف المدير التخطيط والتنظيم والتوجيه أو العمليات السلوكية والرقابة • ومن ثم فكل نشاط أو وظيفة من أنشطة أو وظائف المشروع في حاجة الى الادارة ووظائفها • فالادارة مطلوبة لكل جهد جماعي • فطالما هناك مجموعة من لأفراد تزاوّل أو تشترك في أداء عمل أو أعمال معينة لتحقيق أهداف محددة فهي في حاجة الى الادارة حتى يمكن تحقيق هذه الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف •

القدرات الفنية والقدرات الادارية :

تنفيذ الأعمال يحتاج الى قدرات فنية ، فتنفيذ أعمال البيع يحتاج الى قدرة فنية في مجال البيع ، وتنفيذ أعمال الانتاج يحتاج الى قدرة فنية في مجال الانتاج ... وهكذا • أما ادارة هذه الأعمال فتحتاج الى قدرة ادارية حيث ادارة الأعمال هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة هذه الأعمال • ومن هنا تتضح أيضا العلاقة بين الأعمال وتنفيذها وبين ادارة الأعمال • ومن ثم أيضا فالادارة ليست تنفيذا للأعمال • فالأعمال يتم تنفيذها بواسطة الأفراد العاملين داخل المنشأة كل في موقع أو مجال عمله ، ومن ثم لا بد وأن يتوافر لهؤلاء القدرة الفنية في مجال عملهم • أما ادارة هذه الأعمال فتتم بواسطة مجموعة المديرين في المنشأة ، كل في موقعه أو في ادارته أو وحدته ، ومن ثم لا بد وأن تتوافر لدى هؤلاء القدرة الادارية - أي العلم السليم بعناصر الادارة والقدرة على ممارستها - بجانب القدر المطلوب من القدرات الفنية ، وفي المجال ذو العلاقة بموقع المدير • ومن هنا أيضا تظهر العلاقة بين القدرات الفنية والقدرات الادارية •

وربما كانت الأعمال تدار قديما بالقطرة أو الجهود الذاتية أو بالاجتهاد الشخصي أو الجماعي ، وكان الاهتمام موجها نحو القدرات الفنية لتنفيذ أعمال ووظائف المشروع • ولكن ، وكما سيتبين لنا وجد أن

ذلك لا يكفى لتحقيق أفضل الأهداف ، بل لا يكفى لنجاح المشروعات وحاجة بعد أن بدأت أحجامها فى الكبر وتزايدت أعداد العاملين فيها وتشابكت وظائفها وعلاقاتها وتعقدت أعمالها وأهدافها وتضخمت رؤوس أموالها ، فكان لابد من الإدارة ، وأن تعتمد أو تقوم تلك الإدارة على أساس من مبادئ علمية وأصول وقواعد ونظريات لتحل محل الفطرة والاجتهاد . وبالفعل — وكما سنرى — ظهرت حركة الإدارة العلمية ، وبدأت المبادئ والنظريات والمناهج العلمية للإدارة تتوالى وتتعاقب ، ابتداء من حركة الإدارة العلمية (المدرسة التقليدية) الى مدرسة العلوم الانسانية الى مدرسة العلوم السلوكية الى عدد من الأفكار والمناهج المعاصرة حتى يومنا هذا . وخاضت أو خضعت الإدارة لعدد من الاتجاهات ، منها الاتجاه الاقتصادي أو الاتجاه الكنى أو الاتجاه السلوكى . ومن ثم أصبحت الإدارة والى حد كبير علما يحكمه عددا من المبادئ والنظريات ويخضع لعدد من المناهج والأفكار المنظمة ، ترشد المدراء الممارسين أحيانا ، وتحكم سلوكهم أحيانا أخرى . ومع ذلك ، فإن هذا لا ينفى أهمية المدير وشخصيته وقدرته على التصرف والحكم على المواقف وأبعاد هذه المواقف ، ومن ثم اتخاذ القرار الحكيم . وهذا فى حد ذاته يتطلب قدرا من الموهبة أو على الأقل درجة مناسبة من الاستعداد الشخصى لدى من يدير (فى أى موقع) وهذا فى حد ذاته أيضا يعتبر دريا من الفنون . ومن ثم فإن كانت الإدارة قد أصبحت علما فهمى ما زالت — وستظل فى رأينا — لها نصيبها من الفن ، أى علم وفن . وهذا شئ بديهى مع أى علم من العلوم الاجتماعية التى تتعامل مع البشر أو مع الجهود البشرية والسلوك البشرى . وما دامت الإدارة أصبحت أيضا علما كان لابد من دراسته وتعلمه ، ولا يجوز ممارستها دون ذلك — كما يحدث فى كثير من المواقع . والا كانت النتيجة إهدارا للطاقات والموارد المتاحة وفشلا لبعض مشروعاتنا أو تحقيقا لأهداف ونتائج تقل كثيرا عما يمكن تحقيقه .

ومثلها مثل كثير من العلوم ، خضعت الادارة وما زالت تخضع للتطور وللجديد من النظريات والمناهج والأساليب المختلفة والبديلة للتنمية الادارية ولاحداث التغيير المطلوب لتنمية المنظمة وتنمية السلوك الادارى بها . الأمر الذى يجب متابعته باستمرار وعدم الجمود عند فكر تقليدى أو عند مبادئ ونظريات تقليدية نظل ندير بها - فقط - المؤسسات فى عالمنا المعاصر والذى تتغير فيه طبيعة العلاقات .

مدى عمومية الادارة :

يرى البعض أنه طالما تشتمل الادارة على مبادئ وصفات عامة فانه يمكن نقلها من بيئة الى أخرى ومن نشاط أو منظمة الى أخرى مهما اختلفت طبيعة هذه الأنشطة أو تلك المنظمات ، سواء كانت منظمات حكومية أو غير حكومية ، صناعية أو تجارية ، شركة أو مدرسة أو مستشفى . وبالتالي فالمدير - أى مدير - طالما توافرت لديه القدرات الادارية والعلم الكافى بمبادئ الادارة وأصولها فانه يمكن نقل هذه المهارات بنجاح الى عدد كبير من مختلف البيئات والقطاعات والمنظمات . ومن ثم يمكن الاستفادة من عمومية الادارة .

ولكن هناك من لا يوافق على اطلاق هذا الرأى ويرى أن هناك حدودا على ذلك . فيرى يتر دروكر عكس الرأى السابق ، فهو يرى الادارة مهارة وخبرة فى نفس الوقت ، فعندما يختلف الهدف الرئيسى من الأعمال التى تهدف الى الربح عن تلك التى لا تعتبر من منظمات الأعمال التجارية ، فانه من الصعوبة نقل هذه المهارة والخبرة بين هذه المنظمات .

كما لم يوافق « آرنست ديل » على فكرة عمومية الادارة وأن الشخص الواحد لا يمكن أن يكون مديرا ناجحا فى منظمة تجارية وصناعية ودينية وجامعية وعسكرية ، فكل منها فلسفته التى تختلف ولكل منها مشاكل ذات طبيعة مختلفة ، ومن المستحيل أن يلم شخص واحد بالمهارة والخبرة اللازمة لمواجهة هذه المشاكل .

وتعنى هذه الآراء المغايرة أن المدير لابد وأن تتوفر لديه الخبرة والخلفية الكافية والسابقة بطبيعة الأعمال التي يديرها وينتقل إليها.

ومن ذلك ما زال البعض يعتقد في عمومية الإدارة ، الى حد كبير ، وأن القدرة الادارية هي حسن استخدام الموارد المتاحة المحددة ، وحسن التنسيق بين جهود الأفراد ، وأن تلك هي وظيفة المدير أينما كان ، وأن المهارة والمعرفة الادارية هي الأصل ، وأن التجاوب مع ظروف البيئة ومنع طبيعة المنظمات المختلفة وتطويع المبادئ لا يعنى عدم عموميتها.

ثانيا - وظائف وابعاد الإدارة

(نموذج يجمع بين ابعاد العملية الادارية)

المنشأة النموذجية يجب النظر اليها على أنها المنشأة التي تعمل بأقصى حد ممكن من الفاعلية ، والربحية ، ورضاء العاملين عن أعمالهم . والهدفان الرئيسيان للإدارة هما خلق أو ايجاد منشآت نموذجية ، وصيانتها أو الحفاظ على وضعها النموذجي . ونشاط المديرين لتكوين تلك المنشآت النموذجية يعتبر من الأعمال الخطيرة والصعبة ، والقبالة للنقد باستمرار حيث المديرون هم المسئولون عن اتخاذ القرارات التي بدورها سوف تحدد ما اذا كانت المنشأة تعمل بكفاءة وكفاية ام لا .

والعمل الإداري يتضمن عددا كبيرا من الأنشطة ، وكثير منها قد لا يبدو منطقيا ذا علاقة بالإدارة . فعندما يدخل زائرا لرئيس شركة ما يمكن أن يرى ويسمع أنواعا مختلفة من الموضوعات والقرارات التي يتناولها أو يتحدث فيها هذا الرئيس . فقد يخبر الرئيس مساعده على التليفون أن يقوم بمتابعة بعض الأعمال ، وقد يخبر سكرتيه بعدم استطاعته حضور اجتماع هام كان محددًا أو حفل عشاء كان مدعوا إليه ، وقد يوقع عددا من الخطابات الهامة أو الروتينية ، وقد يضع تأشيرة على مذكرة ما أو يحيلها الى جهة ما للدراسة أو ابداء الرأي أو ربما للتحقيق ، وقد يقاطعه أحد معاونيه بالدخول للحصول على اجابته على أمر هام أو عاجل . وفي النهاية وبعد ١٥ دقيقة مثلا قد يلتفت للتحدث مع الزائر .

وقد حاول الدارسون والممارسون وصف ميدان الإدارة منذ بضعة قرون بشكل يحتوى على كافة أنشطتها بصورة منطقية وإن كانت قد صادفتهم بعض عقبات الشمول .

وفي ضوء تطور مدارس الفكر الإداري ، وفي ضوء ما يزاوله وما يجب أن يقوم به المديرون من أنشطة تحقق فاعلية المنشأة والأفراد في عالم اليوم ، سنحاول تقديم نموذج يجمع بين الوظائف والأبعاد الرئيسية للإدارة ويشير إلى العلاقات بينهما . وقد وضعناها في شكل مجموعات أساسية من الأنشطة لخير التعرض لفروعها . وهي التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات . وتتضمن العمليات السلوكية : القيادة ، الاتصال ، الدافعية والحفز ، سلوك المجموعات والتعامل معها .

فالنشاط الإداري في أي منظمة يأخذ هذه الأبعاد الأربعة . وإن هذا النموذج هو من جانب وجهة نظر المنظمة ككل أكثر منه من جانب المدير الفرد . فالمدير الفرد غالباً ما لا يتضمن عمله كل هذه الوظائف والأبعاد في نفس الوقت أو في لحظة واحدة . فمثلاً ، لا يشغل المديرون أنفسهم باستمرار بتصميم الهيكل التنظيمي أو إعادة التنظيم . ومع ذلك فمن المنتظر أن يقوم المدير بدوره في الوقت المناسب مع كل بعد من هذه الأبعاد الإدارية ، كما قد يزاوّل بعض المديرين لبعض الوقت بعدين أو أكثر من هذه الأبعاد في نفس الوقت .

إن هذا النموذج لا يتضمن فقط الأبعاد والوظائف الأربعة الأساسية للإدارة ، ولكن أيضاً العلاقات بينها . كما يصف - بكفاءة - الأنشطة الإدارية القائمة في كل أو معظم المنشآت . فإذا ما تم تعلمها وفهمها جيداً ، فإنه يمكن تطبيقها إلى حد كبير في أي نوع من المنشآت ، حكومية أو غير حكومية ، إنتاجية أو خدمية . ومع هذا ، فإن بعض المنشآت ذات الطابع الفريد أو الخاص قد تحتاج إلى دراسة وبحث خاص .

وسنقدم فيما يلي عرضاً سريعاً لمفهوم هذه الأبعاد وعناصرها كمقدمة للتعرض تفصيلاً لها فيما بعد .

التنظيم وتصميم الهيكل الإداري :

ويعنى التنظيم بشكل عام ، تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاط المشروع في وحدات إدارية وطبقا لمبادئ وأسس معينة • وتحديد خطوط المسئولية والسلطة والعلاقات داخل المنظمة • وذلك بهدف إيجاد هيكل ذى فاعلية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسلاسة وفاعلية • ومن الموضوعات الهامة التى يعنى بها التنظيم هى كيفية تجميع وتقسيم أعمال وأنشطة المشروع ، وتحديد نطاق الإشراف المناسب (Span of Control) أى العدد المناسب من معاونين الرؤوسين الذى يجب أو يمكن أن يشرف عليه مدير واحد بشكل مباشر وفعال ، وأيضا موضوع تحديد وتكافؤ السلطة والمسئولية ، أى تحديد ذلك القدر من المسئولية الذى يسند الى كل مركز أو موقع فى المنظمة ، وذلك القدر من السلطة الذى يجب أن يفوض الى كل مركز أو منصب ، وأيضا إنشاء نظام رسمى سليم للعلاقات والاتصالات بين المراكز والوحدات المختلفة •

والتنظيم أو التصميم الهيكلى الفعال يقتضى تحديد الأهداف العامة للمنظمة ، والتى منها سوف تتبع الأهداف التفصيلية الأخرى ، كما يقتضى دراسة الظروف والعوامل الخارجية ، حتى يمكن فهم تأثير القوى الداخلية والخارجية المؤثرة • فظروف المنافسة ، والقوانين الحكومية السارية أو المتوقعة • وطبيعة ونوع التكنولوجيا السائدة ومعدل تغيرها • كلها أمور تؤثر على فاعلية المشروع وعلى قدرته التنويرية ، ومن ثم على هيكله التنظيمى الفعال • هذا بجانب الظروف الداخلية التى يعمل من خلالها المشروع • أى أن هناك قدرا من الدراسة والتخطيط يجب أن يسبق بناء الهيكل التنظيمى •

وقد خضع التنظيم لعدد من المبادئ والنظريات وعدد من المدارس أو المناهج الإدارية التى تأثر بها ابتداء من حركة الإدارة العلمية (المدرسة التقليدية) الى مدرسة العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية • هذا ومع أن التنظيم أو التدرج الهرمى هو الأساس الذى يقوم عليه بناء الهياكل

التنظيمية والذي ما زال ساريا ، الا أننا وجدنا استجابات للظروف المحيطة المتغيرة ولا اتجاهات الأفراد وللمناهج السلوكية المنظورة انعكست على تطوير في أشكال وبناءات الهياكل التنظيمية وخطوط المسئوليات والسلطات بها وطبيعة العلاقات التنظيمية القائمة ، والتي منها مصفوفة التنظيم (Matrix Form) ، وإدارة المشروع (project Management) والتكامل الرأسى والتكامل الأفقى ، ونظام فرق العمل (Task group) والتكتلات التنظيمية (Conglomerate) . كما رأينا التنظيمات الآلية (Mechanistic Structures) والتنظيمات العضوية (Organic) .

التخطيط :

يمثل التخطيط مرحلة التفكير التى تسبق عمليات التنفيذ ، وذلك لتحديد ما يتم وكيف يتم وأين يتم وبواسطة من . ويتضمن التخطيط الاختيار المنظم من بين البدائل فى ضوء ما هو متوقع من هذه البدائل . ومن ثم فالتنبؤ ، والتنبؤ السليم ، والدراسة والتجميع الدقيق للمعلومات ، هى الأساس الجيد للتخطيط السليم . ويشمل التخطيط أو تشمل الخطة تحديد الأهداف ، وضع السياسات ، تحديد الاجراءات ، وضع الميزانيات التقديرية ، اعداد البرامج الزمنية .

وقد خضع التخطيط للمنهج التقليدى لحركة الادارة العلميه ، وللمنهج السلوكى لمدرسة العلاقات الانسانية . ومن ثم خضع أيضا لعدد من الأساليب أو الطرق الفنية كالأسلوب التقليدى ، وأسلوب « بيرت PERT » ، « ونظام التخطيط والبرمجة والميزانيات PPBS » ، ونظام الادارة بالأهداف ، وغيرها . والهدف هو تخصيص وتوجيه جهود وموارد المشروع بما يتفق مع الأغراض المطلوبة وبما يحقق كفاءة الأعمال .

ويتكون التخطيط أساسا من نشاطين رئيسيين : وضع أهداف المنظمة ، واختيار وسائل بلوغها . هذه الوسائل يمكن وضعها كاستراتيجيات (Strategices) أو تكتيكيات (Tactics) .

والاستراتيجيات أو الخطط الاستراتيجية تتضمن بلوغ الأهداف العامة طويلة الأجل . أما الخطط التكتيكية فهي تركز على أهداف معينة محددة والتي في مجموعها تساهم في بلوغ الأهداف العامة الأولى .

وكما سبق أن اقترح ، أنه حتى قبل أن يقوم المديرون بوضع التنظيم ، فإنه من الأهمية أن يقوم هؤلاء المديرون بوضع خطة استراتيجية أو مجموعة من هذه الخطط لكي تكون مرشدا لتحديد اتجاه المنشأة . مثل هذا التخطيط الاستراتيجي عادة يحدد الخدمات والمنتجات التي ستقدمها المنشأة وكيف تسوقها .

فشركة جيليت وجدت وبدأت مع بداية القرن الحالي بأن يقوم رجل البيع بطرق أبواب العملاء لتحقيق هدف الشركة الأول وهو الحد من حلاقة الذقن لدى صالونات الحلاقة . في ذلك الوقت ، كان من الصعب حلاقة الذقن في المنزل لأن آلات الحلاقة كانت معقدة . وبلوغ هدف الشركة قامت شركة جيليت بوضع استراتيجية حيث قامت بإنتاج ماكينة الحلاقة التي توفر الأمان (Safety Razor) ، ومع ذلك ، ولأنها لم تكن لديها القدرة على تسويقها لدى متاجر التجزئة أو توفير متاجر كافية تابعة لها ، فقد قررت اتباع استراتيجية محددة وهي البيع الشخصي من الباب للباب وأن هذه الاستراتيجية هي التي ستحقق الهدف وهو تقليل ذهاب المستهلكين الى صالونات الحلاقة .

التخطيط الاستراتيجي أيضا يحدث « دوريا » في حياة المنشأة ، على الأقل لأن المستهلكين والأسواق ربما تتغير . فمثلا ، فإن شركة جيليت قد استمرت كشركة ناجحة ورابحة لأنها استمرت في وضع عدد جديد من الخطط الاستراتيجية على مدار السنوات السابقة لكي ترضى عملائها ولكي تفوق مبيعاتها عن منافسيها .

أما الخطط التكتيكية ، والتي - بشكل عام - توضع لكي تساعد على تنفيذ وتحقيق الخطط الاستراتيجية ، فهي أكثر تخصيصا وتحديدا

وتفصيلا ، وذات هدف قصير • فمثلا احدى الخطط التكتيكية قد تكون لتخفيض القطع المعيبة بمقدار « ٢٠٪ » خلال العام المقبل • ومع أن حياة ومصير المنشأة قد لا يتعرض للخطر اذا لم تتحقق تلك الخطة التكتيكية ، فان الفشل في عدد مشابه من تلك الخطط يمكن بسهولة أن يجبر المنشأة الى ضرورة اتخاذ اجراءات حازمة •

الرقابة :

بمجرد وضع وتطبيق الخطط ، فان المنشأة يجب أن توجد نظاما للرقابة للكشف والمتابعة المستمرة للوقوف على درجة وكفاءة تنفيذ هذه الخطط • والرقابة يمكن تعريفها بأنها متابعة الخطط والتحديد الدقيق للانحرافات عما هو محدد • في بعض الحالات ، يقوم نظام الرقابة الموضوع بتصحيح هذه الانحرافات تلقائيا أو أوتوماتيكيا ، ولكن في حالات أخرى فان المدير يجب أن يحدد الاجراء التصحيحي المناسب •

ونظم الرقابة ، مثل الخطط ، يمكن أن تكون استراتيجية أو تكتيكية • الرقابة الاستراتيجية عادة ما تكون لحماية المنشأة ضد فقد عملاء أو أسواق في الأجل الطويل ، وبالنسبة لمنشآت الأعمال ، فان معدل الربحية على مدار عدد من السنوات يمكن أن يخدم كرقابة استراتيجية بشكل روتيني • فاذا انخفضت الأرباح باستمرار ، فان اجراءات وتعديلات أساسية يجب اتخاذها سواء في الخطط أو في الوسائل الموضوعية لتنفيذ هذه الخطط • وبالنسبة لمؤسسة دينية مثلا ، فان عدد المنضمين أو المترددين عليها خلال عدد من السنوات يمكن أن يلعب نفس الدور الرقابي ، اذا ما كان بقاء ونجاح هذه المؤسسة سوف يكون مهددا اذا ما قل بوضوح عدد المنضمين أو المترددين عليها • ويمكن أن نلاحظ نفس الشيء بالنسبة لجهاز مثل جهاز تنظيم الأسرة في مصر مثلا • وفي كافة المنشآت هناك نظم رقابة استراتيجية تسير جنبا الى جنب مع الخطط الاستراتيجية •

أما نظم الرقابة التكتيكية فهي أيضا تخصيصية وأكثر تعيينا وتحديدا وذات هدف قصير . فالخطة التكتيكية السابق الإشارة إليها لتخفيض الأجزاء المعيبة بنسبة ٢٠٪ خلال العام المقبل يمكن أن يصاحبها نظام رقابة يركز على الانتباه والإشراف القريب من كل عامل أثناء الانتاج . وبالإضافة الى ذلك فإن الإدارة ربما تقرر في هذا النظام عقابا محددا للعامل الذى يخرج عددا محددا من الأجزاء المعيبة . . وهكذا .

وتتضمن الرقابة جانبين أو مفهومين . الأول هو الرقابة على اجمالى المنشأة ونظمها أو أنشطتها أو وحداتها الفرعية الرئيسية . فمثلا ، نجد الميزانية عبارة عن أداة رقابية لمتابعة الانحرافات عن الخطط على مستوى المنشأة فإذا زادت ميزانية إحدى الوحدات بمبلغ ذى أهمية ، فإن إدارة هذه الوحدة يجب أن تفسر سبب هذا الانحراف . أما الجانب أو المفهوم الثانى للرقابة فهو الرقابة على أعضاء المنشأة ، حيث أنه يجب على هؤلاء أن يؤدوا أعمالهم بالشكل المناسب اذا ما أريد تنفيذ الخطط الموضوعة بنجاح . والرقابة على الأفراد تتضمن الاختيار المناسب للأفراد ، تقديم وشرح ما هو مطلوب منهم وتدريبهم عليه ، ثم متابعة وقياس أدائهم . فإذا ما أدى الأفراد أعمالهم بالشكل السليم ، فإنهم عادة ما يحصلون على الأثابة المناسبة أو الترقى أو زيادة فى الراتب . أما إذا لم يؤدوا أعمالهم بكفاءة فقد يوجه اليهم لفت نظر أو انذار أو نقل الى درجة وظيفية أقل أو ربما رفده من العمل .

ولأن هناك علاقة وطيدة بين التخطيط والرقابة ، فإنه يمكن اعتبار هذان العاملين معا كبعدا واحد متماسك وهو التخطيط والرقابة وهو البعد الثانى للإدارة . وهو المركز أو البؤرة التى حولها تدور وتتعاقب باقى الأبعاد حيث أن التخطيط يؤثر على كافة الأنشطة .

وبشكل عام تشمل الرقابة : وضع معايير ومعدلات الأداء ، قياس الأداء وتحديد الانحرافات عما هو مخطط ودراسة الأسباب ، اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بما يضمن تمشى الأداء والنتائج مع الخطط

الموضوعة • وبالتالي تصبح الرقابة بناءة ، وهو هدف رئيسي للرقابة وبما يؤدي الى حفز الهمم وليس احباطها ، ومن ثم وبجانب خضوع الرقابة لمبادئ حركة الادارة العلمية ، تأثرت أيضا بمفاهيم مدرسة العلوم الانسانية والمناهج السلوكية في الرقابة • وقد جاء نظام اغناء الوظائف (Job Enrichment) ومفهوم توفير عنصر الرقابة الذاتية استجابة لهذا الاتجاه •

Behavioral Processes	العمليات السلوكية
Leadership	القيادة
Motivations	الدافعية والحفز
Group Behavior	سلوك المجموعات
Communication	الاتصالات

وتكوّن العمليات السلوكية البعد الثالث للادارة داخل المنظمة • فالفاعل داخل وبين مجموعات العاملين ، وبين العاملين والمديرين ، وبين مديرين أو أكثر ، يتأثر ويؤثر في الأنشطة والعمليات المختلفة داخل المنظمة • وهذه العمليات السلوكية تعبر عن التفاعلات فيما بين أعضاء المنشأة بما يمكنها من التحرك السليم نحو أهدافها •

وواحد من أهم الأنشطة التي يتضمنها هذا البعد هو « القيادة » • فالمدير يجب أن يدير وينسق ويوجه عمل معاونيه ومؤسساته وبالشكل الذي يحصل به على اخلاصهم وتعاونهم والتزامهم • وقد خضعت القيادة لعدد من النظريات والمفاهيم التقليدية والسلوكية ، كما اهتمت بها نظريات ماكجريجور (نظرية X ، ونظرية Y) ثم جاءت النظرية الواقعية Contingency Approach لكي توازن بين الاتجاهين على أساس تشخيص الموقف ومكوناته •

والنشاط الثاني هو « الدافعية » وحفز الأفراد ، والذي بدونه

سوف تتأثر جهود وانتاجية المنشأة • وقد خاض هذا الموضوع عددا من التجارب والأبحاث والأفكار • فقد نظرت اليه حركة الادارة العلمية من جانب اقتصادي يهتم بجانب اهتمامها بظروف العمل المحيطة بالوظيفة • بينما اهتمت المدرسة السلوكية بالجانب السلوكي وبمحتويات الوظيفة نفسها (Job Content) وبتعدد احتياجات الأفراد التي يجب اشباعها • ومن ثم ظهر عددا من النظريات التي تحكم وتنظم موضوع الدافعية وعلاقته بالأداء ، وذلك مثل نظرية « ماسلو » تدرج الاحتياجات ، ونظرية هيرزبرج Two - Factor Theory .

ويمثل « سلوك المجموعات » والتعامل معها النشاط الثالث للعمليات السلوكية داخل المنظمة • فعندما تعمل المجموعات بكفاءة فإن الخطط الاستراتيجية والتكتيكية سوف تزايد احتمالات تحقيقها ونجاحها • ولكن المجموعات تتميز بالحركية وسلوك أو أساط وتنظيمات غير رسمية ، وتؤثر الجماعة في سلوك الفرد ، كما تؤثر المنشأة وقراراتها وأنماطها الادارية على سلوك المجموعات والأفراد • ومن ثم يتحتم دراسة هذه التفاعلات وكيفية التأثير فيها والتعامل معها •

ونشاط « الاتصالات » ، وهو النشاط الأخير للعملية السلوكية ، له أهميته الكبيرة في توجيه الأفراد ونقل التعليمات وطرق العمل والأهداف والسياسات والخطط ووسائل التنفيذ وتصحيح الأداء ، ونقل الأفكار والآراء وتعليم السلوك المرغوب ، وغير ذلك من دواعي الاتصال • وكما يقوم الاتصال على نقل معلومات يقوم أيضا بالوقوف على ردود الفعل وايصالها • ومن ثم فالاتصال ذو الاتجاهين هو المرغوب وهو ما تدعو اليه المناهج أو الفكر المنظور • ومن المهم أن يكون الاتصال بين وداخل المجموعات ذا كفاءة وفاعلية • فإذا ما تعطلت تلك الاتصالات أو أصابها الخلل أو القصور أو أهملت الجوانب الانسانية والسلوكية ، فمن السهل أن يظهر التضارب والاحتكاك والخلاف ، ومن السهل أن يظهر الاحباط واللامبالاة ، والنتيجة هي اعاقه تحقيق الخطط الموضوعه

بجانب العديد من الجوانب السلبية • ومن ثم تعتنى المنظمات بعملية الاتصالات وتضع لها من النظم والأساليب ما يضمن كفايتها •

وفي النهاية ، فالعمليات والأنشطة السلوكية داخل المنظمة يجب أن تكون سليمة وفعالة ومتوازنة اذا ما أريد مقابلة وتحقيق الأهداف ، وتحقيق رضا العاملين ومن ثم تحسين الأداء ، والا ظهر العديد من السلبيات والنتائج غير المرغوبة مثل ارتفاع معدل ترك الخدمة ، ارتفاع معدلات التغيب ، انخفاض معدلات الانتاجية •

اتخاذ القرارات :

وعملية اتخاذ القرارات وان كانت هي جوهر الادارة ، وان العملية الادارية ما هي الا سلسلة من القرارات المتصلة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وبالتالي فهي لا تؤدي منفصلة عن هذه الوظائف ، إلا أنه نظرا لأهميتها الرئيسية ولكونها نشاطا اداليا أساسيا ولأنها تخضع لعدد من المناهج والمفاهيم ولعدد من الأساليب الفنية المختلفة والتي يمكن استخدامها في أى مجال أو نشاط أو وظيفة من الوظائف الادارية ، فإننا في النموذج الذى عرضناه للعملية الادارية اعتبرناها تمثل البعد الرابع للادارة • وتتضمن عملية اتخاذ القرارات : تحديد المشكلة ، تحديد الأسباب الممكنة والمحتملة ، وضع الحلول البديلة ، اختيار البديل الأنسب ، تنفيذ البديل المختار •

واتخاذ القرارات هو بالدرجة الأولى نشاط مقابلة ومعالجة المشاكل وخاصة عندما يشعر المدير أن هناك ثغرة واضحة بين ما يتم وما يجب أن يتم • وعندما يتخذ المديرون قرارات غير رشيدة أو لا تؤدي الى صيانة وتنمية المنشأة ، فان وظائف وأبعاد الادارة الأخرى وأيضا أنشطة المشروع سوف تختل وتصبح غير متناسقة • أما اذا أدت القرارات الى أداء أفضل ، فان المنشأة سوف تتحرك بخطى واضحة نحو الكفاية والربحية والرضا الوظيفي لدى العاملين بها • ولذلك يمكن اعتبار « اتخاذ القرارات » تمثل البعد الرئيسى للادارة (Key Dimension) •

وللقرار وطبيعته أو للقرار الذي يتخذ عدد من العوامل يتأثر بها مثل عوامل الثقافة والبيئة والظروف الذي يتخذ فيها القرار وطبيعة وأهمية الموضوع ، ومثل عوامل الوقت والتكلفة المتاحة ، ومثل طبيعة وكمية المعلومات المتوفرة والمطلوبة ومدى دقتها ... الخ . ولذلك أيضا يخضع اتخاذ القرارات لعدد من الأساليب الفنية الكمية وغير الكمية . فعندما تكون درجة التأكد واضحة في البيانات تستخدم النماذج غير الاحتمالية ، كالبرمجة الخطية وتحليل نقطة التعادل « والنماذج المحددة » . Deterministic modles . وعندما تقل درجة التأكد في البيانات تستخدم النماذج الاحتمالية ، كنموذج القيمة المتوقعة وشجرة القرارات والمحاكاة . ولا تقل الطرق غير الكمية أهمية عن الطرق الكمية حيث استخدام مهارات المديرين وجذبهم وتقديرهم للأمور بحيث يتم ذلك بأسلوب علمي منظم .

منشأة الأعمال

ثالثاً - وظائفها وأشكالها القانونية .

أولاً : وظائف المشروع

كما سبق وإن ذكرنا أن الأعمال تزاوُل من خلال منشآت أو مشروعات الأعمال ، أو أن الأعمال تزاوُل بواسطة الأفراد — كل في مجاله — من خلال منشآت أو مشروعات ، سواء كانت تلك المشروعات فردية أو يملكها مجموعة من الأفراد ، حكومية أو خاصة .

وفي هذا الجزء نحاول أن نتفهم بشكل أكثر طبيعة الأعمال على مستوى المشروع الواحد أو المنشأة الواحدة ، ومن ثم حاجتها إلى الإدارة ووظائفها . ولكي نتفهم هذه الأعمال يكون من الأفضل تقسيم تلك الأعمال إلى مجموعات من الأعمال أو مجموعات من الأنشطة المختلفة ذات الطبيعة الواحدة وذات الارتباط والهدف الواحد . ويمكن أن نطلق عليها الأنشطة المختلفة للمشروع أو وظائف المشروع . وتشترك كافة منشآت الأعمال تقريبا في مزاوله هذه الأنشطة أو هذه الأعمال أو هذه الوظائف بصرف النظر عن كون المشروع كبيرا أو صغيرا فهذا أمر يؤثر على حجم الأعمال والمشاكل التي تعترضها ، وبصرف النظر عن كون المشروع حكوميا أو خاصا فهذا أمر يتعلق بمصدر الملكية وطبيعة القوانين واللوائح الحاكمة وربما أيضا بأسلوب تنظيم وإدارة المشروع والالتزامات أو التدخلات التي تفرضها طبيعة الجهة المالكة أو المشرفة على المشروع ، كما أن أنشطة ووظائف المشروع هذه واحدة أيضا تقريبا بصرف النظر عن طبيعة أعمال المشروع ، زراعية أو صناعية أو تجارية أو خدمية ، وبصرف النظر عن الشكل القانوني للمشروع أو لأعمال المشروع ، مشروع فردي أو تضامني أو توصية أو شركة مساهمة ... الخ كما سنوضح بعد ذلك حيث لهذا أثره على بعض الجوانب الإدارية ، ولكن نظل كما ذكرنا مجموعات الأعمال أو الأنشطة أو وظائف المشروع واحدة تقريبا وإن اختلفت مسمياتها وتفرعاتها قليلا أو كثيرا من مشروع أو منشأة إلى أخرى حسب طبيعتها وحسب حجمها أو لأي سبب آخر .

وعليه أمكننا تقسيم أعمال المنشأة إلى المجموعات أو الأنشطة أو الوظائف التالية :

أولا : وظيفة التسويق .

ثانيا : وظيفة الشراء والتخزين (وان كان البعض يضعها ضمن وظيفة التسويق) .

ثالثا : وظيفة الانتاج .

رابعا : وظيفة التمويل والادارة المالية .

خامسا : وظيفة شئون الافراد .

سادسا : وظيفة العلاقات العامة .

سابعاً : وظيفة الخدمات المكتبية .

وقبل ان نعرض بشيء من التفصيل لكل وظيفة من هذه الوظائف نشير الى النقاط الآتية :

١ — ان كل وظيفة هي في حقيقة الامر مجموعة من الاعمال المتشابهة والمرتبطة وذات تخصص واحد تقريبا وتحقق اهدافا واحدة او اكثر ارتباطا .

٢ — ان لكل وظيفة تقسيماتها ووظائفها الفرعية المتعددة ، ويتم هذا التقسيم في ضوء احتياجات المشروع الفعلية .

٣ — ان حجم كل وظيفة او حجم الاعمال التي تؤدي في كل وظيفة تزيد او تقل حسب حجم المشروع وطبيعته واهدافه والتحديات التي تواجهه .

٤ — انه في المشروع الكبير مثلا نجد ان هذه الوظائف والاعمال الرئيسية تظهر بشكل متخصص وواضح ومستقل وكذلك تظهر الحاجة الى التقسيمات والوظائف الفرعية لكل وظيفة رئيسية ، بينما في المشروعات الصغيرة جدا كالمشروع الفردي الصغير مثلا قد نجد ان صاحبه او مديره هو الذي يقوم بكافة او غالبية هذه الوظائف دولها حاجة الى أي تقسيم داخلي رئيسي او فرعي ، ولكن هذا لا يعنى عدم وجود هذه الوظائف وعدم مزاولتها .

٥ — ان كل نشاط او وظيفة من هذه الوظائف الرئيسية — وايضا الفرعية — يزاولها فرد او مجموعة من الافراد تتوافر لديهم الخبرة اللازمة

في هذا المجال أي تتوافر لديهم « القدرة الفنية » اللازمة في هذا المجال حتى يمكنهم « تنفيذ » هذه الأعمال أو تلك الوظيفة بشكل جيد وأن تنفيذ هذه الأعمال شيء وإدارتها شيء آخر .

٦ — أن ما تقدم يبين — ما سبق أن أشرنا إليه — من أن أعمال بزاولها هذا المشروع ، وهذا يعني أيضا كبر حجم كل وظيفة من هذه الوظائف ، وهذا يعني بالتالي زيادة عدد الأفراد الذين يتولون كل وظيفة ، ويعنى أيضا زيادة الحاجة إلى الإدارة ووظائفها .

٧ — أنه بالرغم من وجود أهداف مشتركة أو مرتبطة لكل وظيفة من هذه الوظائف الرئيسية والفرعية إلا أنها جميعا يجمعها مشروع واحد وبالتالي لابد وأن تؤدي إلى تحقيق هدف أو أهداف واحدة مشتركة هي أهداف المشروع وبالتالي يجب أن تسمى جميعا نحو هذا الهدف ، وهذا أيضا ما سوف تهتم به الإدارة .

٨ — أن تعدد هذه الأعمال وتشعب تلك الوظائف ومحتوياتها وكبر عدد العاملين بها وكبر حجم المشروعات وتعددتها واتساع الأسواق أمامها وتفاقم المنافسة والمشاكل التي تقابلها وانفصال الملكية عن الإدارة أي انفصال من يملك المشروع عن من يديره ، وبعد الإدارات العليا عن مواقع التنفيذ والتعامل اليومي ، وارتباط استمرار المشروع بنجاحه ، وارتباط نجاح المشروعات بتقدم البلد ، أدى إلى الحاجة إلى نشاط أو وظيفة من نوع خاص تعمل على حسن استخدام موارد وعوامل الانتاج المتاحة لدى المشروع بما يحقق أهدافه المرجوة في النهاية ، نشاط يعمل على التنسيق بين جهود وأنشطة المشروع وحسن توجيهها ، نشاط يعمل على « تنظيم » أعمال ووظائف المشروع ، وعلى « تخطيط » أعمال ووظائف المشروع ، وعلى « توجيه » أعمال ووظائف المشروع ، ثم على « متابعة ورقابة » أعمال ووظائف المشروع ، ألا وهو نشاط أو وظيفة الإدارة أي نشاط أو وظيفة « إدارة الأعمال » وكان لابد وأن توجد لهذه الإدارة ووظائفها قواعدها ومبادئها ونظرياتها العلمية السائدة والمستقرة ولذلك أصبحت الإدارة علما .

٩ — أن ما تقدم يبين — ما سبق أن أشرنا إليه — من أن أعمال المشروع في حاجة دائما إلى وظائف الإدارة ، وأن كل وظيفة من وظائف المشروع — والتي هي في حقيقتها مجموعة من الأعمال المتشابهة والمرتبطة

— في حاجة الى الادارة ووظائفها أى في حاجة الى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وأن أسلوب ومدى تطبيق كل عنصر أو وظيفة من وظائف الادارة هذه على كل وظيفة من وظائف المشروع تسويق — انتاج — تمويل . . الخ) سوف يختلف باختلاف حجم المشروع أو حجم أعمال كل وظيفة ، وباختلاف طبيعة المشروع وأعماله ، والتحديات أو المشاكل التي يقابلها والاهداف التي يريد تحقيقها ، وكذلك باختلاف الشكل القانوني للمشروع كما سنرى بعد ذلك . ولكنه في النهاية اختلاف في المدى أو في الأسلوب ولكن الحاجة الى الادارة هي بصفة عامة واحدة أيضا وهو ما سنتدارسه في هذا الكتاب بعد أن نلقى الضوء بشكل أكثر على وظائف وأعمال المنشآت أو المشروعات بصفة عامة كما قلنا حتى نتفهم طبيعتها ومشتبلاتها ونذكر الفرق بينها وبين وظائف الادارة ونذكر بالتالى مدى حاجتها الى الادارة ومن ثم العلاقة اللازمة بينهما .

وعند عرضنا فيما يلى لأعمال ووظائف المشروع نركز فقط على ايجاز مفهوم وماهية الوظيفة ، وأهدافها ، ومسئولياتها ، ومنها نذكر مدى وأهمية حاجة كل منها الى الادارة العلمية ، وسوف نضرب مثالا تفصيليا الى حد ما في مجال التصود من علاقة وظائف الادارة — وتطبيقاتها — بأعمال أو وظيفة التسويق ، كما سنشير الى ذلك أيضا في عجاله مع بعض الوظائف الأخرى حتى يدرك القارئ تلك العلاقة الهامة التي نشير اليها لحين دراسة وظائف الادارة تفصيلا .

١ — وظيفة ونشاط التسويق

التسويق هو أجدد الأنشطة الرئيسية « للأعمال » التي يؤديها مجموعات من الأفراد العاملين أو التي تؤدي في أي منشأة من المنشآت ، صناعية أو زراعية أو تجارية أو منشأة خدمات عامة أو خاصة ، وحيث أن التسويق يكون تسويق سلعة أو تسويق خدمة عامة أو خاصة ، ومن ثم فإن أي منشأة هي في حاجة إلى التسويق وإلى قيامه على أسس وقواعد علمية سليمة وإلى معرفة أصول وقواعد إدارة شؤون التسويق الإدارية السليمة الرشيدة .

وهناك عدة تعاريف للتسويق ، يبين كل منها ناحية معينة أو يهتم كل منها بناحية معينة .

فهناك من التعاريف ما يدور حول تعريف التسويق من ناحية الوظائف والأنشطة التسويقية التي يتكون منها . ومن هذه التعاريف ما يلي :

« التسويق هو نشاط الأعمال الذي يتضمن كافة العمليات والمعاملات التي تتعلق بتيسير انسياب السلع والخدمات ما بين منتجها ومستهلكها » .

« التسويق هو أنواع النشاط المختلفة التي تتضمن انسياب السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى مواطن الاستهلاك » .

« التسويق يتضمن جميع الجهود المبذولة التي تؤدي إلى تحويل ملكية السلع والخدمات والتي تساعد على توزيعها » .

« التسويق هو نشاط الأعمال والمعاملات التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك » .

« التسويق عبارة عن جميع أوجه النشاط التي تؤدي حتى يتم انسياب السلع والخدمات من المنتج أو المستورد إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي » .

وهناك مجموعة أخرى من التعاريف التي تدور حول تعريف التسويق من ناحية المنافع الاقتصادية التي يخلقها أو يحققها ، ومنها :

« التسويق هو نواحي النشاط التي تؤدي الى خلق المنفعة المكسبية والمنفعة الزمنية والمنفعة الحيازية » .

« التسويق يتضمن نشاط الاعمال المنشئ للمنافع المكانية والزمنية والحيازية » .

« التسويق يتضمن كافة انواع النشاط التي ترمى الى خلق منافع اقتصادية جديدة كنتيجة لنقل السلع والخدمات من مكان الى آخر او من زمن الى آخر او من فرد او مؤسسة الى افراد او مؤسسات اخرى » .
وهناك تعريف ثالث للتسويق يبرز الدور الذي يقوم به التسويق في رفع مستوى معيشة الافراد والمجتمعات . وهو ان « التسويق هو تسليم مستوى المعيشة » .

ويمكن للكاتب ان يضيف تعريفين يعبران عن مكونات التسويق وأهميته وأهدافه وهما :

« التسويق هو مجموعة الجهود والانشطة المستمرة المترابطة او المتكاملة التي تسهل مهمة انسياب السلع والخدمات وتسهيل انتقالها من مصادر انتاجها الى مستهلكيها او مستخدميها بما يؤدي الى خلق وتحقيق المنافع الاقتصادية والاجتماعية للمستهلك والى تحقيق المائد المناسب للمنتج والوسيط » .

او ان :

« التسويق هو مجموعة الجهود والانشطة التي تساهم في ايجاد وتوفير سلعة او خدمة مقبولة ثم تؤدي الى تسهيل مهمة انسيابها بشكل مقبول وسليم »

ومن التعاريف السابقة تبرز لنا النواحي الرئيسية التالية التي تميز التسويق وتوضح ماهيته .

اولا : التسويق مجموعة من الانشطة والوظائف المتكاملة :

قد يترأى للبعض من الوهلة الاولى ان التسويق هو عبارة فقط عن عمليات البيع ، ولكن واقع الامر ان التسويق هو عبارة عن كافة الجهود والوظائف التي تصاحب انتقال السلعة او الخدمة من المنتج الى المستهلك النهائي او المشتري الصناعي ، اي تلك الوظائف التي تسهل انسياب

السلعة من المنتج الى المستهلك . وقد اشترك معظم الكتاب في تحديد هذه الوظائف واضاف اليها البعض وظائف اخرى مكملة ، الى ان قال البعض انه فيما عدا اعمال ووظائف التمويل والانتاج وشئون العاملين وبعض الاعمال والخدمات المكتبية يدخل في نطاق اعمال التسويق . وقد اختلف بعض الكتاب فيما بينهم بالنسبة لتسميات وتقسيمات بعض الوظائف التسويقية او تجميع بعضها تحت مجموعة واحدة ، ولكن كل ذلك يعتبر من الناحية الشكلية ولا يؤثر على جوهر هذه الوظائف .

ويمكننا بشكل عام سرد هذه الوظائف فيما يلي :

- البيع .
- الشراء .
- التخزين .
- الاعلان وتنشيط المبيعات .
- النقل .
- تمويل عمليات التسويق .
- مخاطر التسويق .
- بحوث التسويق .
- التخطيط السلمي (او السياسات السلعية) ويشمل :
 - التسمير .
 - سياسات ومبادئ التوزيع .
 - التعبئة والتغليف .
 - التمييز والتبيين .
 - التشكيل (التنويع والتبسيط) واختيار الانواع والاصناف والاحجام والمواصفات المناسبة .
 - الخدمة .
 - الضمان .

وتسد يلحق البعض بعض تلك الوظائف التابعة للتخطيط السلمي
لوظيفة وسياسات البيع ، وهذا لا يغير من الجوهر في شيء .

وبالتالي فان التسويق عبارة عن مجموعة من الوظائف المتكاملة
المتراصة التي تعمل في مجموعها على تحقيق الهدف من النشاط التسويقي
وهو تسهيل تدفق وانسياب السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك
بالشكل الذي يرضى المستهلك ويُسبغ رغباته وحاجاته ويحقق له المنافع
الاقتصادية والاجتماعية وبالشكل الذي يحقق الفائدة او العائد المناسب
للمنتج والوسطاء . ومن ثم لا ينبغي النظر الى هذه الوظائف على ان كلا
منها مستقل عن الآخر او على انها مجرد قائمة من الوظائف ، فليس ذلك
هو الغرض العلمي من جمع هذه الجهود تحت نطاق واحد وهو
التسويق . ولكن الحقيقة العلمية وواقع الامر ان هذه الوظائف متكاملة
ومرتبطة ببعضها ، اي ان هناك ارتباطا كاملا بينها ، وان كلا منها يؤثر
ويؤثر بالآخر ، الامر الذي يجب مراعاته تماما ، فكل وظيفة من هذه
الوظائف سياساتها واجراءاتها البديلة ، ولا يجب اقرار احداها الا في ضوء
ما سيتقرر من سياسات متعلقة بالوظائف وبعضها . ومن ثم يقتضى الامر
وجود القدر الكافي من التكامل والارتباط والتنسيق عند وضع وتخطيط
وتنفيذ النشاط التسويقي في اي منشأة من المنشآت بحيث نصل الى برنامج
تسويقي متكامل ، وذلك اذا اردنا تحقيق الاهداف المرجوة من التسويق .
حقيقة قد اصبحت هناك تخصيص في كل وظيفة من الوظائف الرئيسية
للتسويق ، وان لكل منها اصوله وقواعده الخاصة به ، ولكن هذا لا يتعارض
مع ما سبق ان ذكرناه .

ثانيا : امتداد وظيفة التسويق واستمرارها :

مع زيادة حجم الانتاج وتطوره وتقدمه ، واتساع الاسواق وتعدددها ،
واشتداد المنافسة فيما بين المنتجين والبائعين ، وزيادة عدد السكان
وارتفاع الدخل وانتشار درجة التعليم والثقافة والوعي ، وتطور النرد
كالتسويق والمستهلك اجتماعيا واقتصاديا وفكريا ، اصبحت الحاجة ملحة
الى ان تمتد وظيفة التسويق لكي تسبق عملية الانتاج ، اي تبدأ قبل
انتاج السلعة بتلك الدراسات التي يقوم بها جهاز التسويق لدى المنتج -
بالتعاون مع وظيفة بحوث التسويق - لتجميع اكبر قدر من البيانات
والمعلومات والحقائق عن السوق والمستهلك الاخير او المشترين
الصناعيين ، وعن احتياجاتهم كيفما وكما وعاداتهم الشرائية ونوعيتهم
ودوافعهم الشرائية والكميات التي يرغبونها والافاق والامكان التي

يحتاجون فيها السلعة أو الخدمة ، وعن المنافسين وسلعهم المنافسة وسياساتهم ، وعن رغبات واقتراحات الوسطاء الذين سيتناولون السلعة بالشراء والبيع ، وعن وسائل النقل المستخدمة أو المتاحة ونوعيتها وامكانياتها ، وعن وسائل التخزين وامكانياتها وظروفها . كل ذلك وغيره تحتاجه أساسا إدارة الانتاج — تمدها به أجهزة التسويق — يفيدوها في تخطيط انتاجها بالكميات وفي الاوقات المناسبة ، وبالشكل والمواصفات والغلاف والحجم المناسب ، وبالصورة التي ترضى المستهلك وتسهل النشاط التسويقي بعد ذلك ولا تعرقه . ولذلك يقال مثلا أن الميزانية التقديرية للمبيعات هي أم الميزانيات ، وهي التي تسبق الميزانية التقديرية أو البرنامج الزمني للانتاج ، حيث تعتمد الثانية كثيرا على الاولى .

وعند خروج السلعة من مصدر انتاجها الى مشتريها ، تستمر وتنشط وظيفة التسويق لتحقيق الكفاءة في البيع والترويج ، والاعلان ، والكفاءة في التعامل مع الوسطاء ومنافذ التوزيع المناسبة ، ومتابعة أسعار البيع ومدى مناسبتها أو تعديلها ، ومراقبة حركة البيع ونتائجها ، ومراقبة جميع السياسات السلعية والتسويقية ومدى كفاءتها ، كما تعمل على تحقيق الكفاءة في نشاط النقل وسياسات ونشاط التخزين السذي يخدم ايضا كلا المصليتين . وهكذا تستمر الجهود التسويقية وفي يقظة مستمرة أثناء عمليات الانتاج وأثناء انتقال السلعة أو الخدمة الى مواطن استخدامها .

وبعد انسياب السلعة من مصدر انتاجها الى مستهلكها ، تستمر وتمتد أيضا الوظيفة التسويقية بتلك الخدمات التي يجب تقديمها للمشتري — بعد البيع — بشكل كفء وسليم ، مثل الصيانة والضمان والائتمان وتسهيل مهمة التشغيل والاستخدام ومده بقطع الغيار اللازمة والرد على الاستفسارات ، وغير ذلك من الخدمات . كما تستمر أيضا الوظيفة التسويقية لتلاحق ذلك المستهلك أو المشتري الصناعي لتتعرف على مدى ثقيله للسلعة أو الخدمة ، ومدى رضاه من عدم رضاه عنها ، واقتراحاته بشأنها ، ومدى استمراره أو توقفه عن شراء السلعة أو استخدامها واسباب ذلك ، وما هي السلع التي تحول اليها واسباب ذلك . كل هذا لتخلص بالعديد من البيانات والمعلومات والحقائق ثم النتائج والتوصيات التي تفيد جهاز البيع وجهاز الانتاج مرة أخرى ، وبالتالي يتم مراعاتها عند تعديل سياسات التسويق أو الانتاج أو عند التخطيط الجديد لنشاط التسويق والانتاج .

إذا فالوظيفة التسويقية ، كما نرى ، وظيفة شاملة ومتكاملة ومستمرة ، بل أنها تدور في حلقات متصلة ومستمرة الدوران والانتظام والتوقيت الدقيق واليقظة المستمرة ، وتحتاج الى قدرات فنية وقدرات ادارية تعمل على تحقيق كفاءة تخطيط واداء هذه الانشطة ثم على تنميتها ورفع كفاءتها باستمرار .

ثالثا - المفهوم الحديث للتسويق :

ابتداء من اواخر الخمسينات واولائل الستينات بدت النظرة واضحة نحو مفهوم حديث للتسويق ، اتجهت اليه بعض الشركات الكبرى ودعا اليه كبار الكتاب في هذا المجال في الولايات المتحدة الامريكية . « وطبقا لهذا المفهوم الحديث للتسويق يعتبر المستهلك الاخير او المشتري الصناعى فى قمة الهيكل التنظيمى للمشروع ، ويهدف المشروع اساسا الى تحقيق رغبات واحتياجات ومطالب المستهلك الاخير او المشتري الصناعى وبحيث يكون اشباع هذه الرغبات والاحتياجات والمطالب الهدف الرئيسى عند اعداد الخطط الخاصة بالمشروع . ومن ثم يكون عمل الادارة هو التنظيم والتخطيط والتنسيق والاشراف والرقابة بالنسبة لجميع اوجه نشاط المشروع بحيث يتحقق هذا الهدف وبحيث يسفر عن الاداء الكلى فى المشروع تسويق منتجاته بأقصى ربحية ممكنة . أى أن احتياجات ورغبات ومطالب المستهلك الاخير او المشتري الصناعى هى المحور الرئيسى الذى يتركز عليه وضع جميع السياسات فى المشروع ، وأن المشرع يحقق الارباح من طريق تخطيط وتنفيذ « برنامج تسويقى متكامل » يهدف الى اشباع هذه الاحتياجات والرغبات . أى أن المفهوم الحديث للتسويق يعتمد أساسا على أن المستهلك الاخير او المشتري الصناعى هو سيد السوق ، وأن السياسات والقرارات التسويقية يجب أن تركز على دراسة احتياجاته ورغباته ومطالبه ودوافعه الشرائية ... الخ . وأن النشاط التسويقي يجب أن يهدف الى اشباع هذه الاحتياجات والرغبات والمطالب ، وعن طريق ذلك وعن طريق التكامل بين الوظائف التسويقية فان المشروع يحقق أقصى أرباح ممكنة دون أن يؤدي ذلك الى مخالفة الاطار السياسى والاجتماعى والاخلاقي والاقتصادى للمشروع والمجتمع .

وعليه وطبقا للمفهوم الحديث للتسويق يجب ضم جميع الاقسام التى تزاوُل نشاطا تسويقيا فى المشروع فى ادارة واحدة تسمى « ادارة —

التسويق « حتى يتحقق التكامل والتنسيق بين جميع أوجه النشاط التسويقي تحقيقا للأهداف السابقة » (١) .

هذا وإن كانت لكل وظيفة قواعدها وأصولها ولكل سياسة بيمية أو تسويقية بدائلها المختلفة ، وأنه قد أصبح هناك تخصص دقيق في بعض وظائف التسويق أو في كل منها على حده ، إلا أن ذلك كما ذكرنا أيضا لا يتعارض مطلقا مع ضرورة وإمكانات التنسيق والتكامل والارتباط فيما بينها عند تخطيط وتنفيذ مجموع النشاط التسويقي وعند وضع واختيار البدائل من السياسات والإجراءات التي تحكم كل وظيفة أو سياسة تسويقية ، بل أن التمشي مع المفهوم الحديث للتسويق يتطلب ذلك ، وهذا إذا أردنا نجاحا لنشاطنا التسويقي وتحقيقا لأهدافه المرجوة ولأهدافه التي يمكن أن تتحقق كما ينبغي ، وذلك سواء على مستوى المشروع أو على مستوى الدولة ، وسواء كان المشروع مشروعاً خاصاً أو مشروعاً عاماً وسواء كان ذلك في ظل المجتمع الرأسمالي أو المجتمع الاشتراكي . ومن نفس المفهوم ، يتم التكامل بين النشاط التسويقي والانتاجي والتمويلي ، وذلك إذا أردنا لمشروعاتنا التقدم والنمو والاستمرار وإذا أردنا لمجتمعنا التقدم والازدهار الاقتصادي والاجتماعي .

(١) الدكتور محمود صادق باززعنة ، مذكرات في التسويق ، الكويت ١٩٧٢ .

ادارة أعمال التسويق

يهدف هذا الجزء — كمثال — الى بيان تطبيق عناصر الادارة او عناصر العملية الادارية على مجال أعمال التسويق ، وخاصة ونحن نهدف — كما ذكرنا — الى ايجاد التكامل والتنسيق بين أعمال التسويق ووظائفه المختلفة نحو تحقيق الاهداف المحددة وبالتالي أهمية ادارة أعمال التسويق الادارة العلمية السليمة . وخاصة أيضا أن ادارة الأعمال أصبحت علما مستقلا له أصوله وقواعده بالإضافة الى الاستعداد والخبرة الشخصية . والادارة ليست أعمالا في حد ذاتها او ليست تنفيذا للأعمال ، ولكنها أسلوب وقواعد ومبادئ وعناصر يتم تطبيقها على الأعمال على خير وجه ولكي تتحقق اهدافها بأقل جهد وتكلفة والوصول الى أفضل نتائج ممكنة . وكما هو معروف أن العناصر الرئيسية للادارة يمكن تجميعها تحت التخطيط والتنظيم والتوجيه (او الاشراف) والرقابة . (ولكل منها عناصره الفرعية ومبادئه وقواعده وأصوله التي تحدد مفهومه ومدى أهميته وكيفية استخدامه) . وبالتالي فإن المقصود من ادارة الأعمال هو تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة الأعمال ، سواء كانت هذه الأعمال صناعية او تجارية او زراعية او خدمات ، وسواء كان نشاط الأعمال هو نشاط الانتاج او التسويق او التمويل او شئون العاملين . فالادارة لازمة لكل جهد جماعي بصرف النظر عن نوعه او حجمه او هدفه . وأن توافر عناصر الانتاج وحسدها بالكم والكيف المناسبين ، او توافر القدرات الفنية اللازمة لتنفيذ الأعمال أصبح لا يمكن لتحقيق اهداف هذه الأعمال او الاهداف التي وجدت من أجلها عناصر الانتاج هذه ، بل لابد من الادارة — عن طريق عناصرها ومبادئها — حتى يتم تنفيذ الأعمال على خير وجه وبأقل جهد وتكلفة ممكنين والوصول الى أفضل النتائج الممكنة . وخاصة في ظل تلك الظروف التي يعيشها مشروع اليوم والتي تعيشها مجتمعات اليوم . ويتم استخدام عناصر العملية الادارية او يتم تطبيق الادارة بواسطة طبقة المديرين والمسؤولين والرؤساء في المشروع او المنشأة او الدولة ، وبالتالي كان لابد من توافر القدرات الادارية لهؤلاء بجانب القدرات الفنية للأعمال التي يقومون بها . ومن ثم كان لابد وأن تتوافر لدى المدير المسئول عن نشاط التسويق القدرات العلمية الادارية الكافية والالام الكافي بأصول ادارة الأعمال عامة ، وذلك بجانب القدرات الفنية في مجال شئون التسويق .

وعليه كان لابد من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أعمال التسويق ،
أى إدارة شئون التسويق الإدارة العلمية السليمة بما يحقق تنفيذ أعمال
التسويق على خير وجه . وبما يحقق التكامل والتنسيق المطلوب بين
الجهود والوظائف التسويقية المختلفة — كما سبق وأن فكرنا — ونفس
الشيء بالنسبة لباقي الأنشطة الرئيسية لأعمال المنشأة (الإنتاج والتسويق
وشئون العاملين) ، ثم فيما بين هذين الأنشطة وبعضها حتى يتم التنسيق
والتكامل فيما بينها ، عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جميع أعمال
المنشأة كوحدة واحدة بواسطة مدير عام المشروع ولجنة المديرين أو مجلس
إدارة المشروع .

وهذا وإن كانت مراجع التسويق تهتم كثيرا بتنمية القدرات الفنية
فى مجال التسويق حيث لا مجال إلا مراجع التسويق وبدونها لا يسهل
مطلقا إدارة شئون التسويق ، إلا أنه لا يجب أن يغفل مطلقا تقديم المسادة
التي تساعد المسئول عن التسويق على اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط
وتنظيم وتوجيه ورقابة أعمال التسويق ، وخاصة إذا كان على علم كاف
بأصول إدارة الأعمال وعناصرها ومبادئها وكيفية استخدامها ، الأمر
الواجب على كل مدير مسئول ، ومجال ذلك علم ومراجع مبادئ إدارة
الأعمال . كما أنه من المعروف أن الإدارة فى جوهرها هى عملية اتخاذ
قرارات متعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال ، وأن اتخاذ
القرارات هو عملية اختيار من بين بدائل ، وأن التوصل الى ذلك الاختيار
أو القرار الرشيد يقتضى المرور بمراحل تفكير معينة أو خطوات علمية هى
بشكل موجز .

— تحديد البدائل اللازمة لمواجهة تلك المشكلة أو ذلك الموضوع .

— تحديد البدائل اللازمة لمواجهة تلك المشكلة أو ذلك الموضوع .

— تقييم كل بديل ومعرفة آثاره ومتطلباته .

— اختيار البديل الأنسب (أى اتخاذ القرار) .

وبالتالى فإن الاهتمام بتنمية القدرات الفنية عن طريق التعلم الكافى
بأصول التسويق وبكل وظائفه وعملياته وبمبادئه البديلة ومزايا
وعيوب كل بديل والظروف والاعتبارات التى تدعو الى استخدام كل
سياسة أو كل بديل وكيفية تنفيذ كل سياسة سوف يساعد كثيرا على
التوصل الى القرارات الرشيدة . وهذا لا يتعارض مع أهمية توافر

الاستعداد الشخصي والخبرة والمران لتكوين وتنمية القدرات الفنية ، بل أن ذلك سوف يساعد المدير بشكل أكثر على استحداث وإضافة بدائل جديدة كما يزيد من قدرته على تقييم كل بديل والتنسؤ بآثاره المترتبة . فإذا ما توافرت بجانب ذلك القدرات الإدارية الكافية (التخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) ومعرفة أصولها ومبادئها العلمية ، بالإضافة إلى الاقتناع والفهم التام للمفهوم الحديث للتسويق لأمكن إدارة نشاط التسويق إدارة جيدة والوصول به إلى تحقيق النتائج المرجوة .

ونعرض هنا بإيجاز لمفهوم عناصر الإدارة وتطبيق كل منها في مجال التسويق وذلك بشكل عام :

التخطيط :

التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ الأعمال ، أي مرحلة التفكير المتعلقة بالمستقبل القريب والبعيد ، فالتخطيط يحدد لنا — مسبقاً — ما يجب الوصول إليه وما يجب عمله ومتى يتم وكيف، يتم وأين يتم ومن الذي سيقوم بكل عمل من الأعمال . أي أن التخطيط عبارة عن مجموعة من القرارات المسبقة التي تتعلق بتنفيذ الأعمال المستقبلية وذلك على شكل خطة شاملة ومتكاملة ومتناسقة الأجزاء — تحدد الطريق الذي نسلكه — نحو أهداف محددة ومشتركة . ويلاحظ أن فكرة التخطيط تتماشى مع تحقيق المفهوم الحديث للتسويق .

والخطط — أو التخطيط — قد تكون قصيرة الأجل (سنة فائسل) أو طويلة الأجل (أكثر من سنة إلى خمس سنوات أو أكثر) ، كما تكون على مستوى المشروع ككل كالخطط الرئيسية أو العامة ، ثم على مستوى كل إدارة أو قسم في المشروع كخطط الإدارات أو الخطط التشغيلية .

ومن ثم نسان التخطيط يتيح الفرصة للمشروع وكل إدارة فيه — ولانشطة الأعمال في المشروع — أن تستفيد من مواردها وطاقاتها المادية والبشرية وأن تستغلها أحسن استغلال ممكن عن طريق التنسيق بين تلك الموارد والطاقات المحددة وبين أهداف المشروع وما يتطلع إليه وما يمكن تحقيقه ، والوقوف مسبقاً على متطلبات هذه الأهداف ومتطلبات التنفيذ ومعرفة ما يمكن توفيره من هذه المتطلبات وبالتالي معرفة حدود ما يمكن تحقيقه . ومعرفة المشاكل الرئيسية التي يمكن أن تعترض التنفيذ والعمل على تلافيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها . كما أن التخطيط يتيح الفرصة

أيضا للتنسيق التام بين أعمال ووظائف كل إدارة أو كل نشاط من الأنشطة الرئيسية ثم بين الإدارة والأنشطة المختلفة على مستوى المشروع .

ويتكسبون التخطيط — وما يجب أن تحدده الخطة — من العناصر والاركان الخمسة الآتية :

— تحديد الاهداف العليا أو الأساسية ، ثم التشغيلية الخاصة (بالادارات والاقسام) .

— وضع وتحديد السياسات (العليا والتشغيلية) .

— وضع وتحديد الاجراءات (لكل عملية من العمليات التي يتم اداؤها داخل الادارات) .

— التنبؤ ووضع الميزانيات التقديرية وتحديد العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها .

— وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الاعمال .

والتخطيط للتسويق ، هو مرحلة التفكير المسبقة التي تحدد الطريق الذي تسلكه الجهود والاعمال التسويقية لتحقيق الاهداف الموضوعة على خير وجه . وتوضع الخطط التسويقية لكل وظيفة من الوظائف التسويقية الرئيسية على حدة ثم توضع خطة تسويقية واحدة شاملة للنشاط التسويقي حتى يتم التكامل والتنسيق التام بينها . كما يتم التنسيق التام بين الخطة التسويقية وبين خطة الانتاج والتمويل .

ومن ثم يتم تحديد الاهداف التفصيلية المطلوب أن تحققها كل وظيفة تسويقية وبالتالي الاهداف الرئيسية التي تسمى إدارة التسويق الى تحقيقها والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المشروع . ثم وضع وأقرار السياسات التسويقية المختلفة . والسياسات هي مجموعة القواعد المرشدة للتنفيذ والتي عن طريق اتباعها يتم الوصول الى الاهداف الموضوعة ، حيث تقابل إدارة التسويق العديد من المشاكل والموضوعات الرئيسية التي يجب أن تحدد بشأن كل منها السياسة التي ستتبع والتي سيتم السير على هذاها ، وخاصة أنه يوجد — كما سنرى بعد ذلك — أكثر من سياسة بديلة لكل موضوع من هذه الموضوعات . والسياسات المتعلقة بها على سبيل المثال ، السياسات السلعية أو التخطيط السلمي كالسياسات المتعلقة بالتنويع أو التبسيط ثم تشكيله المنتجات من حيث

المقاس والحجم واللون — الخ . وكسياسات التغليف وغيرها . ومن السياسات التسويقية أيضا ما يتعلق بسياسات التسعير التى تتبع وسياسات الاعلان ومدى التوسع فيه ووسائله ومخصصاته وتوقيته وتخطيط الحملات الاعلانية ، وسياسات منافذ التوزيع التى تتبع ، وسياسات النقل والتخزين ، وسياسات البيع والخدمة والضمان والبيع بالتقسيط وسياسات شئون رجال البيع — الخ .

وبعد ذلك يتم تحديد الاجراءات الخاصة بتنفيذ كل عملية من العمليات التسويقية ، والاجراءات هى الخطوات التفصيلية لكيفية تنفيذ كل عملية من العمليات . ثم يتم وضع وتحديد الموارد والامكانيات والطاقات التسويقية المادية والبشرية — التى سيتم استخدامها ومواقع استخدامها واعتماد الميزانية التقديرية للتسويق ووظائفه ووضع البرنامج الزمنى للتنفيذ بالنسبة للعمليات والوظائف التى يستدعى الامر لها ذلك .

ولاشك ان عناصر خطة التسويق تختلف من مشروع لآخر ومن وقت لآخر وذلك فى ضوء طبيعة المشروع وحجمه ومنتجاته وامكانياته المادية والبشرية والظروف التى يعمل فيها والتى يواجهها .

تنظيم اعمال جهاز التسويق :

المقصود من التنظيم بشكل عام هو توزيع الاعمال داخل المشروع او داخل كل ادارة — على الاجهزة المختلفة او على الادارات والاقسام والوحدات اللازمة وبالتالي توزيع هذه الاعمال على الافراد — اللزمين والمناسبين — داخل المشروع وداخل كل ادارة توزيعا سليما ، يحقق تنفيذ الاعمال على خير وجه ، ومن ثم يتم تحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات وذلك على مستوى الادارات والاجهزة المختلفة وعلى مستوى الافراد العاملين .

والمسئوليات هى مجموعة الاختصاصات او الواجبات الملقاه على عاتق الادارة او الافراد التى يتحتم القيام بها ، والسلطة هى الحق فى اصدار اوامر وتعليمات تحكم وتوجه الاعمال وتصرفات الغير ، وبالتالي تفوض الاجهزة والادارات ومن هم مسئولون عنها السلطات الكافية المتكافئة مع المسئوليات والتى تمكنهم من تحمل مسئولياتهم . وبعد ذلك تحدد العلاقات المختلفة بين الاجهزة وبعضها داخل الادارة الواحدة وبين الادارات وبعضها على مستوى المشروع منعا من اى تضارب او عدم

تضييق أو احتكاك . ويترتب على ما تقدم ما يسمى بالهيكل التنظيمي للمنشأة والذي ينشأ عنه وعن الأجهزة التي تكون منها هذا الهيكل مناصب إدارية على رأس كل جهاز أو إدارة هي التي تكون مسئولة عن هذا الجهاز ، ومن ثم يقتضى الأمر أيضا فى نطاق التنظيم أن تحدد لكل منصب إدارى مسئولياته وسلطاته وعلاقاته بالمناصب الإدارية الأخرى ، ثم تحديد تلك المواصفات (المؤهلات والصفات والخبرات) الواجب توافرها فيمن يشغل هذا المنصب الإدارى حتى نخلق الحركة والفاعلية للهيكل التنظيمى السابق وضعه . فإذا ما تم تكوين هذه الهيئة الإدارية على خير وجه وبشكل موضوعى — مع الاستمرار على تهيئتها — لا يمكن للتنظيم أن يحقق أهدافه ولا يصبح صالحا لتنفيذ الأعمال على خير وجه والقيام بدوره كعنصر من العناصر الرئيسية للإدارة الرشيدة .

وبناء على ما تقدم يؤدى التنظيم الى التنسيق بين مختلف الأعمال والجهود الجماعية داخل المشروع . وبما يقلل من التعارض والتضارب والاحتكاك ويحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وتنفيذ الأعمال على خير وجه ، وتحقيق أهداف المشروع والعاملين فيه والمتعاملين معه .

ويبدأ تنظيم نشاط التسويق بتصميم الهيكل التنظيمى لإدارة التسويق ، وذلك بتقسيم أوجه النشاط التسويقية فى أقسام أو وحدات إدارية بعدة طرق يختلف أساس كل منها وذلك فى ضوء طبيعة أعمال المشروع ونوع وحجم الوظائف التسويقية التى يزاولها والخدمات أو السلع التى ينتجها وحجم وطبيعة الأسواق التى يتعامل معها وحسب حجم ونوع العملاء الرئيسيين الذى يتعامل معهم . ومن ثم يمكن تنظيم وتقسيم واجبات وأعمال إدارة التسويق على أساس نوع النشاط أو على أساس السلعة أو على أساس موقع الأسواق أو على أساس نوع العملاء أو على أساس مركب يجمع بين أكثر من طريقة من هذه الطرق . وذلك مثلا على النحو التالى :

التنظيم حسب نوع النشاط :



على نفس الـأسس السابقة أى على أساس وظيفى أو جغرافى أو سلمى أو على أساس العملاء أو على أساس مركب .

وقد يجمع نشاط التسويق فى جهاز على مستوى إدارة تستند الى « مدير إدارة التسويق » ، وما يتبعها من وحدات يكون على مستوى أقسام تستند الى رؤساء أقسام . وقد يكون جهاز التسويق على مستوى إدارة عامة تستند الى مدير عام لشئون التسويق أو مدير عام مساعد لشئون التسويق ، وتكون الاجهزة أو الوحدات التابعة لها على مستوى ادارات . وهذا يتوقف على حجم المشروع وحجم نشاط التسويق فى المشروع ومستوى الكفاءات البشرية المتوافرة لديه .

وما تقدم هو عبارة عن بعض الامثلة حيث أنه فى واقع الامر لا يمكن وضع خريطة نموذجية لإدارة التسويق يمكن اتباعها فى جميع المشروعات ، بل أن الطريقة التى سيتم على أساسها تنظيم أعمال التسويق ثم الصورة التى سيتم بها هذا التنظيم انما تتوقف بالدرجة الاولى على ظروف كل منشأة ، ومن هنا تظهر أهمية توافر القدرات الادارية لدى من سيتولى أعمال التنظيم وذلك بجانب قدراته الفنية فى مجال التسويق .

التوجيه :

رائنا أن التخطيط والتنظيم هى مراحل اعداد لأعمال المشروع . أما التوجيه فهى عملية مصاحبة لتنفيذ الأعمال . حيث يقوم كل مدير فى موقعه بتوجيه الرؤوسين التابعين له لكى يقوموا بتنفيذ الأعمال على خير وجه وطبقا للخطة الموضوعية وفى ضوء المسئوليات والسلطات والعلاقات التى حددها التنظيم . ويتم توجيه الرؤوسين وتعريفهم بمسئولياتهم وما هو مطلوب منهم من أعمال وارشادهم عن كيفية تنفيذ هذه الأعمال وتصحيح أخطائهم وايصال كافة المعلومات والتعليمات واللوائح اليهم ، وفى نفس الوقت الحصول منهم على ما يريدون ايصاله الى مديرهم أو الى الإدارة العليا من معلومات أو استفسارات أو اقتراحات ، وذلك كله عن طريق « الاتصال » الجيد السليم بين الرئيس والرؤوسين . وبما يضمن تنفيذ الأعمال على خير وجه .

ولكن تتم عملية التوجيه بنجاح وتحقق أهدافها يقتضى الأمر دائما رفع الروح المعنوية لهؤلاء الرؤوسين وتشجيعهم والحصول على تعاونهم ورضاءهم عن أعمالهم وتنمية الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة وبذلك

نحصل منهم على أحسن انتاج ممكن ونضمن مساهمتهم الفعالة في تحسين وتطوير الأعمال . وهذا كله ما يجب أن يراعيه التوجيه ويندخلة في نطاقه .

ويهتم التوجيه « بالقيادة » ، وذلك بأن يتحول « الرئيس الإداري » الذي يستمد سلطته من التنظيم الرسمي في المشروع ، الى « قائد إداري » وهو الذي يستمد سلطته من الأفراد العاملين معه . وذلك لأن القيادة تلعب دورا أساسيا في انجاح التوجيه .

ومن ثم يتضمن التوجيه نواح أو عناصر رئيسية هي الاتصال، ورفع الحالة المعنوية وتنمية تعاون الأفراد والدافعية أو التحفيز عن طريق القيادة السليمة . وبالتالي يجب تحديد وسائل وطرق الاتصال السليمة ثم اتباع الأسلوب السليم في عمليات الاتصال وفي التعامل مع الرؤوسين وفي إيصال التعليمات والأوامر وإيجاد الوسائل المادية والأدبية التي تساعد على رفع الحالة المعنوية وتنمية تعاون العاملين وتنمية الثقة المتبادلة . والعمل على تبادل الآراء والمعلومات والاهتمام بها ومراعاة قدرات الرؤوسين وظروفهم عند توزيع وتنفيذ الأعمال أو عند تكليفهم بالأعمال .

ولاشك أن النشاط التسويقي — كما فهمناه — هو في أشد الحاجة الى هذه العناصر . فاهمية التسويق الواضحة للمشروع واثره الواضح على حياة المشروع من ناحية وللمستهلك من ناحية أخرى تستلزم وجود القيادة التسويقية السليمة والتي تقوم بتوجيه رجال التسويق التوجيه المستمر الجيد . كما أن رجال التسويق في المشروع قد يكونون يتعاملون في بيع وتسويق أكثر من صنف أو في تشكيلة كبيرة من الأصناف وقد يكون مجال عملهم في مواقع مختلفة وفي أسواق متباعدة وبالتالي تبرز أهمية التوجيه ووجود شبكة اتصال قوية وفعالة تضمن استمرار ودقة تبادل المعلومات والإرشادات واستخدام وسائل الاتصال الجيد من اتصالات ومقابلات شخصية واتصالات تليفونية ولأسلكية سريعة ومباشرة وتنظيم اجتماعات دورية وغير دورية واستخدام الخطابات والذكرات والمنشورات الواضحة والأغلام التوجيهية الى غير ذلك من وسائل الاتصال . ولاتصال رجال التسويق المستمر بالسوق والعملاء والمستهلكين — فهم همزة الوصل بين الشركة وعمالها — يستدعي دائما أن يكونوا واجهة سليمة للشركة . ولاشك أن لتصرفاتهم اثرا مباشرا على المركز الأدبي والمادي للشركة وأن اخلاصهم وحماسهم لعملهم من عدمه له تأثيره على زيادة كمية مبيعات الشركة من عدمه ، وهذا يستلزم رفع الحالة المعنوية لهؤلاء باستمرار

وتنمية تعاونهم الاختياري وتنمية العلاقات الانسانية والثقة المتبادلة بينهم وبين الادارة . وكلما قلنا ان أحد ركني التوجيه أو أحد أهداف التوجيه هو رنع الحالة المعنوية وتنمية التعاون الاختياري ويتأتى ذلك من طريق التحفيز والقيادة الادارية التسويقية السليمة وأن يتحصيل مدير التسويق من مدير ادارى الى قائد ادارى يعرف كيف يوجه ويقنع ويتعامل مع ذلك العدد الكبير من رجال التسويق الذى قد يحتويه ادارته والذى قد يكون منتشرا في عدة مواقع . وكما اشرنا الى الارتباط الوثيق بين التسويق والانتاج واهمية التسويق لامكان تخطيط أعمال الانتاج وأن التسويق أصبح يسبق الانتاج ويستمر معه بمده بالمعلومات والبيانات الأساسية اللازمة لكي يتم انتاج السلعة المطلوبة بالمواسمات التسويقية المطلوبة وفي الوقت وبالكمية المطلوبة ، وأن التسويق — طبقا للمفهوم الحديث للتسويق — يعمل على اساس أن المستهلك هو سيد السوق وأنه في قمة الهيكل التنظيمى للمشروع . ولاشك ان نشاط بحوث التسويق والتخطيط السليم يقومان بدور أساسى في تحقيق هذا الهدف ، ولكن الذى لاشك فيه أيضا أن رجال التسويق يقع عليهم عبء كبير في هذا المجال فيما يمكن أن يقدموه من آراء واقتراحات ومعلومات على ضوء تجاربهم العملية اليومية وفيما ينقلونه بأمانة من آراء وملاحظات وتصورات المستهلكين والعملاء والموزعين والمنافسين . وكل ذلك يستلزم أن يكون هناك علاقة قوية بين رجال التسويق والادارة وأن يكونوا متحمسين ومخلصين لهذا العمل ، ولاشك أن التوجيه الجيد بعناصره المشارة اليها يساعد كثيرا على تحقيق ذلك الهدف، وكما عرفنا أن التسويق يتضمن مجموعة من الوظائف والجهود المتكاملة المترابطة ما يستدعى ضرورة التنسيق فيما بينها تخطيطا وتنفيذا ، ولاشك أن الاتصال الجيد رأسيا وأفقيا من ناحية ورنع الحالة المعنوية وتنمية التعاون والتحفيز والقيادة السليمة من ناحية أخرى يساهم مساهمة فعالة في تحقيق ذلك الهدف .

الرقابة :

وهي العنصر الرئيسى الرابع من عناصر ادارة اعمال . وتعنى الرقابة بتابعة ما يتم من أعمال للتأكد من أنه يتم طبقا لما يجب أو طبقا لما هو محدد له ، ثم للتأكد من أن ما تم فعلا وما تحقق من أعمال ونشائج جاء أيضا طبقا لما يجب أو طبقا لما هو مخطط له وذلك كله بهدف المراجعة والأطمئنان وتأكيد مقومات النجاح ومعرفة ومعالجة أسباب الانحرافات . وبالتالي فان الرقابة السليمة هي التي لا تنتظر الى ما بعد التنفيذ ، ولكنها تصاحب التنفيذ ثم تاتى أيضا بعده وعلى فترات مناسبة . كما ان الرقابة السليمة هي الرقابة البناءة التي تهدف الى تشجيع وتأكيد عوامل النجاح ثم معالجة أسباب الانحرافات معالجة موضوعية ، حيث لا يكون الهدف

هو مجرد تصيد الأخطاء لجازاة الفاشلين . وتستدعى الرقابة ما يلي :

١ — تحديد العوامل والمعايير الرقابية .

٢ — قياس ومعرفة الأداء وما تم انجازه (باستخدام المعايير الرقابية :

٣ — تحديد الانحراف (بالزائد أو الناقص) ودراسة الأسباب ومعالجتها موضوعيا .

وتظهر أهمية الرقابة في التسويق نتيجة أن التسويق يمثل العنصر الرئيسي وقد يكون الوحيد في إيرادات المشروع . ومن ثم أهمية متابعة حركة البيع والنقل والتخزين يوما بيوم في بعض الأحيان ، ومتابعة نشاط التسويق ورجاله في مختلف الأسواق والمناطق المتعددة والتي قد تكون متباعدة الى درجة كبيرة ولا بد للشركة من الوقوف باستمرار عما يتم فيها وتصحيح أى أخطاء أو انحرافات قبل استفحال المشكلة وصعوبة حلها ، أو قبل زيادة أثرها السلبي على المشروع أو على مبيعاته . كما أن الشركة قد تكون منتجة للعديد من السلع أو الأنواع والأصناف والأشكال والمقاسات والألوان التي قد تصل الى عدة عشرات أو عدة مئات ، مما يستدعى الأمر مراقبة كل نوع أو صنف وموقفه الزمنى والجغرافى في المناطق البيعية المختلفة ، وقد يتبع الشركة عشرات أو مئات من رجال البيع و مندوبيه يعملون في المتاجر أو الامرع المختلفة للشركة أو في الأسواق والمناطق البيعية المختلفة ، ولا بد من متابعة وقياس نشاطهم وتصرفاتهم واثنتاجهم طبقا لمعايير رقابية موضوعية بهدف تأكيد وتشجيع عوامل النجاح أو دراسة وتصحيح الأخطاء . والاعلان قد يكلف الشركة كثيرا وخاصة عندما تكون في حاجة اليه ومقتنعه به وتقوم باعداد وتنفيذ العديد من الحملات الاعلانية وهذه أيضا لها تكلفتها الضخمة ، فهناك من الشركات ما يصرف عشرات ومئات الآلاف من الجنيهات سنويا على الاعلان ، وللإعلان أثره المباشر على مبيعات المشروع ، وقد تضع تلك الأموال هباء أو لا تحقق مائدتها النسبية اذا لم يكن الاعلان وحملاته ناجحا ، وبالتالي لابد من متابعة ورقابة الاعلانات والحملات الاعلانية التي تقوم بها الشركة وقياس مدى فاعليتها واثرها حتى يمكن الاستفادة من ذلك عند اعادة التخطيط للإعلان . والتخزين من الأنشطة التي لها تأثيرها الواضح على النشاط وعلى مصروفات وإيرادات المشروع .

لنسبة المستثمر من مخزون هي نسبة كبيرة ولا يستهان بها في كثير من المشروعات . وقد يحتوى المخزن على مئات الآلاف من الوحدات وعلى مئات من المجموعات السلعية . ومتابعة معدل دوران كل صنف هي

من الأمور التخزينية والتسويقية الهامة : وتكلفة التخزين هي تكلفة مرتفعة، والحفاظ على المخزون من التلف والكسر والبوار ثم التقادم هي مهمة رئيسية وشاقة . والمخازن هي التي تمتد أقسام البيع والفروع والمنساق البيعية باحتياجاتها المناسبة من الوحدات وفي الوقت المناسب . وحركة المخازن من عمليات استلام وفحص وتخزين وصرف وتقييد هي حركة هائلة ومستمرة والخطأ أو الإهمال فيها له تأثيره المباشر على حركة البيع وعلى تكلفته . كل ذلك يستدعى وجود نظام متابعة ورقابة أعمال وسياسات واجراءات وتكاليف التخزين أولا بأول .

ونقل السلع المعدة للبيع من الشركة أو من المخازن الرئيسية الى المخازن الفرعية أو الى مناطق وأفرع البيع الى الموزعين من العمليات الهامة الحساسة التي لها أثرها على حركة وكفاءة البيع وعلى عدم ضياع فرص بيع متاحة ، وبذلك يجب أن تتم عن طريق وسائل نقل سليمة للحفاظ على السلعة وفي توقيت سليم وبمعدلات محددة وبناء على تخطيط سليم ودقيق لحركة النقل والتوزيع ، تلك الأمور التي يجب مراقبتها جيدا واستخدام المعايير والمقاييس الرقابية السليمة . وهكذا بالنسبة لباقي أوجه النشاط التسويقي .

وبشكل عام فإنه يجب متابعة ورقابة الخطط التسويقية المختلفة لكل نشاط من أنشطة التسويق ثم متابعة الخطة التسويقية العامة أي البرنامج التسويقي المتكامل الموضوع بواسطة إدارة التسويق والمعتمد بواسطة إدارة الشركة .

وبشكل عام أيضا ، فإنه من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها على سبيل المثال هي :

استخدام معدلات التحليل المالي .

استخدام معدلات تحاليل التشغيل .

الصورة الذهنية للمشروع لدى المجتمعات والفئات التي تتعامل معه .

استخدام معايير ومعدلات أداء بالنسبة لكل بائع .

استخدام معايير ومعدلات أداء بالنسبة لكل منطقة بيعية .

استخدام معايير ومعدلات أداء بالنسبة لكل فرع .

استخدام معايير ومعدلات أداء لكل موزع .

استخدام الميزانيات التقديرية للبيعمسات والترويج والمصروفات والمشتريات .

أرقام البيع على أساس السلعة .

على أساس الصنف .

على أساس الكمية .

على أساس الوقت .

على أساس الموقع .

تكلفة أو مصروفات البيع أو التسويق بالنسبة لكل منطقة أو بالنسبة لكل مجموعة سلعية على أساس زمني .

تكلفة النقل ومدى تغذية المناطق المختلفة في الأوقات المناسبة .

تكلفة المخزون من كل سلعة أو مجموعة سلعية .

معدل دوران المخزون من كل سلعة أو مجموعة سلعية .

نسبة التقادم والبور والتالف .

مدى النقص في أرقام البيع أو تأخير عمليات البيع بسبب سياسات المخازن أثر الاعلان على المبيعات المحققة .

نسبة مصاريف الاعلان الى المبيعات التقديرية والمحققة .

الاصناف والانواع الكاسدة والرابحة وعلاقة ذلك بالتخطيط السلمي

استخدام الاهداف والسياسات كمعايير للرقابة .

استخدام خرائط تسلسل خطوات واجراءات العمل الموضوعة والمنسدة .

استخدام خرائط جانب .

استخدام نقطة التعادل .

استخدام حساب التجارة والأرباح والخسائر التقديرى والمحقق .

استخدام الميزانيات العمومية والمقارنة .

وهكذا :

ولاشك ان ادارة التسويق تختار من بين هذه المعايير وغيرها حسبما يتفق وظروفها . وما يهم هو ان توجد المقاييس والمعايير التى يمكن ان تجمع كافة النشاط التسويقى وتدخلة فى نطاق المتابعة والرقابة . وان

تكون المعايير كمية بقدر الامكان او غير كمية عندما يتحتم الامر ذلك .
وبحيث تكون تلك المعايير هي معايير عادلة وموضوعية وموضوعية على
اساس من الدراسة والخبرة والتجربة وان يعلم بها جميع الرؤوسين وان
يكونوا على فهم واقتناع بها مسلفا ، ثم تنظم كيفية استخدامها
وانتظام استخدامها وكيفية الاستفادة منها .

اما بالنسبة لقياس الاداء عن طريق تلك المعايير ، فانه يتم عن طريق
الاتصال والمتابعة الشخصية المباشرة ويقتطعة المديرين والرؤساء
وملاحظاتهم وعن طريق التقارير الدورية وغير الدورية التي يطلب تقديمها
من مراكز العمل وبطريقة منظمة ومحددة ، تمهيدا لمراجعتها وتبويبها
ومقارنة الارصام والمعايير الفعلية بالارصام والمعايير التقديرية وبفترات
زمنية سابقة وتحليلها واستخلاص النتائج والاستفادة منها في تحقيق اهداف
الرقابة وهي تأكيد وتشجيع مقومات النجاح ثم معرفة ودراسة وتصحيح
المشاكل والانحرافات في الوقت المناسب ، ثم الاستفادة من ذلك كله في مجال
التخطيط الجديد وفي مجال التنظيم واعادة التنظيم ثم في مجال توجيه اعمال
التنفيذ باستمرار . ولذلك يقال ان الادارة عملية مستمرة او ان عناصر
الادارة — التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة — هي عملية مستمرة
وتسير في دورة متصلة ، وهي سلسلة من القرارات الادارية المتصلة التي
تتخذ بصفة مستمرة بواسطة طبقة المديرين لضمان حسن تنفيذ الاعمال
وتحقيق الاهداف المرجوة على خير وجه وباقل تكلفة وجهد . ولذلك وكما
قلنا تظهر أهمية توافر القدرات الادارية لدى مدير التسويق بل لدى كل
رئيس مسئول عن كل وظيفة من وظائف التسويق ، وذلك بجانب توافر
القدرات الفنية لديه في مجال التسويق او في مجال الوظيفة التسويقية التي
يقوم عليها .

٢ — وظيفة الشراء والتخزين

اولا — الشراء

تقوم كافة المنشآت بوظيفة الشراء كنشاط أساسي تعتمد عليه في انتاجها أو تقديم خدماتها ، فتشتري العديد من السلع والاصناف وتنفق عليها مئسات الآلاف من الجنيهات سنويا . ولا شك ان الانفاق الشرائي السليم يؤثر تأثيرا واضحا على ربحية المنشأة ، كما ان التصرفات والسياسات والقرارات الشرائية السليمة تؤثر تأثيرا مباشرا على اعمال المنشأة وعلى نجاحها أو فشلها وعلى نوعية ما تقدمه للجمهور . ومن ثم يعتبر ترشيده قرارات الشراء واجبا اقتصاديا على مستوى المشروع وعلى مستوى الدولة ؛ وواجبا قوميا بل وواجبا اجتماعيا ايضا . وبصرف النظر عن الاجراءات واللوائح الحكومية أو التي تضعها المنشأة لنفسها لكي يتبعها جهاز الشراء فان هذه اللوائح تحكم فقط التصرفات والاجراءات التنفيذية للعملية الشرائية ، الا ان الشراء لا يمكن حصره في مجرد خطوات أو اجراءات تنفيذية ، وان القائمين عليه لا يمكن حصر مهمتهم أو مسؤولياتهم في مجرد تنفيذ اجراءات أو تنفيذ أوامر الفنيين وجهات الاستخدام في المشروع والا معنى هذا هو عدم اعطاء وظيفة الشراء قدرها الذي أصبح معروفا وأهميتها وابعادها الحقيقية التي أصبحت معروفة ، ومعنى هذا أيضا هو اهمال نشاط ودعامة رئيسية من أنشطة ودعائم المشروع ومن ثم الوقوع في عدد من الاخطاء والنتائج السيئة ؛ ومقابلة عدد من المشاكل المباشرة أو غير المباشرة سواء ادرك المسئولون سبب ذلك أو كان خارجا عن ادراكهم . ان وظيفة الشراء وظيفة اقتصادية وفنية وتجارية بجانب الناحية التنفيذية أو الاجرائية ، وتحكمها — أو يجب ان تحكمها — عدد من المبادئ والاهداف والسياسات البديلة التي يجب معرفتها ودراستها والاستفادة منها عند التطبيق ، ويقع ذلك دون جدال على عاتق رجال الشراء في المشروع الذين يجب ان يأخذوا دورهم القيادي والايجابي في هذا المجال ، وعكس ذلك يعتبر تقصيرا من جانبهم واهدارا لطاقة من طاقات المشروع وعدم الاستفادة من جانب أو نشاط من الأنشطة الرئيسية التي أصبحت تساهم في تحقيق اهداف المشروع حتى أصبح جهاز الشراء يحتل مكانه على الخريطة التنظيمية للمنشآت على مستوى جهاز الانتاج والتسويق والتمويل .

مفهوم وأهمية وظيفة الشراء :

تختص وظيفة الشراء بتوفير أو بتدبير احتياجات المنشأة من المواد والمهمات والمستلزمات المختلفة التي تكون المنشأة في حاجة اليها . وقد

تصل تلك الاحتياجات على مستوى المنشأة الواحدة الى بضع مئات من الاصناف والسلع ، ومن ثم قد تمثل قيمتها المالية نسبة كبيرة من جملة الانفاقات التى تنفقها المنشأة سنويا . كما تمثل تلك الاحتياجات عنصرا رئيسيا وهاما من عناصر الانتاج لدى تلك المنشآت .

ومن هنا كان لابد من ضمان القيام بهذه الوظيفة بكفاءة معينة بحيث يتم تدبير تلك الاحتياجات وضمان استمرار تدفقها بكفاية وكفاءة ، وذلك بالجودة المناسبة والوقت المناسب ومن المصدر المناسب وبالسعر المناسب ثم بالكمية المناسبة .

ولفظ « المناسب » هنا لا يغنى الاحسن على الاطلاق ولكنه يعنى الاحسن فى ظل الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة كما سيتضح لنا ذلك تفصيلا فيما بعد .

وتتضح لنا أهمية وظيفة الشراء من خلال تلك النقاط والعوامل التالية التى تحيط بعملية الشراء .

١ - مسئولية تدبير كافة احتياجات المنشأة وإدارتها وأقسامها المختلفة .
٢ - قد تبلغ تلك الاحتياجات بضع مئات أو بضع آلاف من الاصناف والسلع .

٣ - احتمال تباين تلك الاصناف ، من ناحية النوع والموصفات والمصدر وغرض الاستخدام وغيرها من الخصائص المؤثرة .

٤ - تمثل قيمة ما تدفعه المنشأة لتوفير تلك الاحتياجات بمبالغ كبيرة تتراوح نسبتها الى جملة تكلفة الانتاج بين ٢٠٪ و ٨٠٪ كما تدل على ذلك بعض الابحاث .

٥ - التقصير أو القصور فى أداء هذه الوظيفة أو فى تدبير تلك الاحتياجات أو الاخلال بأحد أهدافها الرئيسية سوف يكون له تأثيره الواضح والمباشر على كفاءة الانتاج والتسويق وعلى إيرادات وأرباح المنشأة والعكس صحيح .

٦ - وظيفة الشراء - طبقا لاحد التعريفات الرئيسية - تعتبر وظيفة رئيسية من وظائف التسويق ، ومن ثم تؤثر وتتأثر بباقي الوظائف التسويقية ، الامر الواجب مراعاته عند التنسيق والتخطيط لوضع البرنامج التسويقي المتكامل .

٧ — وظيفة الشراء وظيفة اقتصادية بالدرجة الاولى بجانب كونها وظيفة فنية .

٨ — لوظيفة الشراء علاقة واضحة ومباشرة وهامة مع الوظائف الرئيسية بالمشروع كالمبيعات والانتاج والتخزين والبحوث والتمويل .

اختصاصات ومسئوليات ادارة المشتريات :

سبق ان اشرنا الى ان المهمة او المسئولية الرئيسية لادارة او وظيفة الشراء هي العمل على توفير او تزويد المنشأة وادارتها وفروعها بكل ما تحتاج اليه من مواد وأدوات ومهمات حسب المواصفات المطلوبة وفي المواعيد المحددة ، وهذه المسئولية تقتضى من ادارة المشتريات العمل على الحصول على تلك الاحتياجات بالجودة والمواصفات المناسبة ومن أفضل المصادر المتاحة وبأفضل الاسعار الممكنة مع تحديد انسب كمية تشتري والسوقت المناسب للتوريد ، وهي بذلك تتعاون وتساهم مع باقى أنشطة المشروع في تحقيق أهداف المنشأة ، وهي في سبيل ذلك تضطلع بالعديد من الاعباء والمسئوليات الاساسية والجزئية .

ومن ثم يمكن تفصيل اختصاصات ومسئوليات ادارة المشتريات في النواحي والنقاط التالية :

١ — التخطيط السليم لنشاط وأعمال الشراء ، وخاصة فيما يتعلق بوضع أهداف وسياسات الشراء المختلفة أو فيما يتعلق بوضع الاجراءات الشرائية السليمة ، أو ما يتعلق بالأعداد السليم للميزانيات التقديرية والبرامج الزمنية للشراء .

٢ — القيام بالدراسات والابحاث اللازمة لترشييد عملية الشراء وسياساته وخفض تكلفة وتنمية مصادر وأسواق وأصناف بديلة .

٣ — الاشتراك في تقدير احتياجات المنشأة من حيث النوع والمواصفات والكميات .

٤ — الشراء وما يستتبع ذلك من القيام بكافة الاجراءات اللازمة واتباع الطرق المناسبة للشراء .

٥ — الاستخدام الامثل لاموال المشروع والعمل على تخفيض رأس المال في المشتريات وفي الموجودات بالمخازن الى اقل حد ممكن دون الضرر بالاهداف والمسئوليات الاخرى .

٦ - تحديد الحدود الدنيا والعليا لكل صنف ومراقبتها وتحديد الكميات المناسبة للشراء .

٧ - مراقبة أرصدة المخازن والحد من المغالاة في الطلبات وتجنب التكرار عند الشراء بما يمنع تراكم الاصناف . والعمل على تجنب التعرض للأسراف في الشراء والتقدم والتلف ، وانعكاس ذلك على نسوع وكمية ووقت الشراء .

٨ - توفير البيانات والمعلومات الأساسية واللازمة لترشيد أعمال الشراء وسياساته ومن ثم الاحتفاظ بالسجلات اللازمة لتحقيق ذلك الغرض .

٩ - التعامل مع أفضل وأنسب مصادر الشراء والحصول منها على أفضل وأنسب الشروط والعمل باستمرار على تنمية مصادر جديدة والعمل على تكوين العلاقات الطيبة معهم .

١٠ - المحافظة على استمرار توفير احتياجات الاقسام المختلفة بالكميات المطلوبة وبمستوى الجودة الذى يتناسب مع عمليات الانتاج او احتياجات المنشأة .

١١ - تخفيض تكلفة المشتريات والحصول على اقل الاسعار الممكنة مساهمة بذلك في المحافظة على المركز التنافسى للمنشأة وفى الوقت نفسه فى تحقيق الارباح المناسبة .

١٢ - التخلص من المهمات الزائدة والعوادم والخردة والتالف واتباع الطرق والاجراءات المناسبة فى سبيل ذلك .
مما تقدم ومن خلال عرضنا لمفهوم وظيفية الشراء ومسئولياتها فان الابعاد الرئيسية لتلك الوظيفة تتمثل فى النقاط الرئيسية التالية :

١ - الاشتراك الايجابى فى تحديد احتياجات المنشأة كما ونوعا .

٢ - وضع الخطط والسياسات السليمة لتوفير تلك الاحتياجات بالجودة والكمية المناسبين وبالسعر ومن المصدر المناسب وفى الوقت المناسب .

٣ - اقتراح واتباع الطرق السليمة للشراء .

٤ - اتباع وتنفيذ اجراءات الشراء السليمة ابتداء من تلقى طلبات الشراء حتى الفحص والاستلام النهائى والتصريح بدفع قيمة المشتريات .

٥ — العمل باستمرار على ترشيد أعمال الشراء بما يعمل على تحقيق أهداف الشراء وبما يساهم في تحقيق أهداف المنشأة .

٦ — المتابعة والرقابة المستمرة لضمان تنفيذ أعمال الشراء بشكل سليم وتحقيقها لأهدافها .

٧ — معرفة وفهم السلطات الحقيقية المخولة لها — أو التي يجب تفويضها إليها — والتمسك بها ومزاولتها والقطرة على هذه المزاولة .
كما يمكن أيضا تحديد أهداف تلك الوظيفة فيما يلي :

١ — القيام بمسؤوليات الوظيفة بأكبر درجة ممكنة من الكفاية .
٢ — الشراء بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب ومن المصدر المناسب وفي الوقت المناسب .

٣ — المساهمة باستمرار — وكلما سمحت الفرصة لذلك — في تخفيض تكلفة الشراء والانتاج دون الاضرار بعاملتي الجودة المناسبة واستمرار توفر المواد دون أن يحدث توقف أو تأخير في الانتاج أو البيع أو الاداء .

٤ — المساهمة في الحفاظ على — وتقوية — المركز التنافسي للشركة .

ما تقدم يشير الى أهمية تلك الوظيفة وضخامة وخطورة المسؤولية الملقاة على عاتقها وعلى عاتق من يتولى القيام بها ، ووجوب تخصيصه وتمتعه بكفاءات وقدرات معينة . كل ذلك أدى الى ضرورة أن تخضع تلك الوظيفة أو هذا النشاط للإدارة العلمية الحديثة ومبادئها وعناصرها سواء من تنظيم ، وتخطيط ، وتوجيه ، ورقابة أو متابعة بجانب التنفيذ السليم .

كل ذلك بما يستهدف الى توفير احتياجات المشروع بأكبر كفاية ممكنة وبما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بأقصى درجة ممكنة من الكفاية شأنها في ذلك شأن الوظائف الرئيسية في المشروع .

ومن ثم ضرورة التنسيق وتحقيق التكامل بين الوظائف الرئيسية المختلفة بالمشروع وإخضاع تلك الوظائف للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة العلمية ، أي إخضاعها للإدارة العلمية السليمة نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمشروع سواء كان مشروع صناعيا أو تجاريا أو من مشروعات الخدمة العامة أو الخاصة .

ثانياً - التخزين :

على مستوى المنشأة ، نستطيع القول أن كافة المنشآت اليوم لا تستطيع الاستغناء عن نشاط التخزين ، وقد يصل رأس المال المستثمر في المخزون إلى ٢٥٪ من رأس مال المشروع ، وقد تحتوي مخازن المنشأة الواحدة على آلاف الأصناف المختلفة . على مستوى المواد ، نستطيع القول أيضاً أن غالبية المواد والأصناف التي تستخدمها المنشأة يتحتم تخزينها بكميات ومستويات مختلفة وفترات مختلفة لا بد من تحديدها فما هي هذه المعدلات من كل صنف ؟ وما هي أيضاً تلك الأصناف التي يمكن التجاوز عن الاحتفاظ بحد أدنى منها ؟ وما هي الدوافع التي ذلك ؟ وكيف يمكن متابعة تلك الحركة الدووب لآلاف الأصناف ؟ كلها أسئلة هامة لا بد من الإجابة عليها عن طريق نظام ونشاط التخزين ونظام إدارة المخزون السليمين .

وبجانب ارتفاع رأس المال المستثمر في المخزون ، فإن تكلفة التخزين نفسها تمثل مبالغ ونسباً لا يجوز الاستهانة بها . ولهذا تأثيره الواضح على تكلفة إنتاج وبيع السلعة ومن ثم على الموقف السوقي والمالي للمشروع . . . كيف يمكن العمل على تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون ، وتخفيض تكلفة التخزين ، وفي الوقت نفسه عدم التعرض لحالات نفاذ المخزون - نهائياً أو بشد محسوب - وعدم إرباك أو تعطيل جداول الإنتاج والبيع ؟ أن سياسات إدارة المواد وتظم المخزون هي التي تعنى بدراسة العلاقة والتوفيق بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وتلك التكلفة التي تتحملها المنشأة نتيجة مواجهتها بحالات نفاذ المخزون ، بالإضافة إلى أن نشاط ونظام التخزين الجيد يعمل ضمن ما يعمل على تقليل رأس المال المستثمر في المخزون وتكلفة تخزينه .

أن نشاط التخزين يمكن إنشاؤه من الفصل decoupling بين أنشطتها الرئيسية وخاصة الشراء والإنتاج والبيع لتستطيع كل إدارة أن تضع سياستها وخططها في ضوء ظروفها المؤثرة وهي غير مقيدة تماماً بغيرها إلا في حدود العلاقات التأثيرية التي تملئها الأهداف المشتركة .

فوظيفة التخزين وتنظيم إدارة المخزون هنا تخدم أهداف وسياسات إدارة المشتريات وفي الوقت نفسه تسهل للإنتاج والبيع مهمتهما التخطيطية والتنفيذية . فكيف يمكن تنظيم هذه العلاقات التخطيطية ؟ والتنظيمية المتشابهة والمتبادلة ؟ سؤال يجب الإجابة عليه ، ولإدارة المخازن وقسم مراقبة المخزون نصيب هام في هذه الإجابة .

وعندما ننظر الى آلاف الاصناف داخل المساحة المخزنية المعينة والحركة الدؤوب لهذه الاصناف من عمليات استلام وفحص وتخزين وحفاظ على المخزون ومناولة وصرف ثم متابعة ادارية ومادية لهذه الحركة ، ندرك تماما أهمية وجود الاجراءات السليمة للتخزين وأهمية التنظيم الإداري الجيد لإدارة المخازن والتنظيم والتصميم الداخلي السليم لهذه المساحة لتسهيل هذه الأغراض بجانب ما تساهم به هذه النواحي في تحقيق بعض أهداف الإدارات الأخرى وبعض الأهداف الاقتصادية الهامة .

وعليه فان اهمال هذا النشاط أو تجاهل بعض وظائفه وأهدافه أو عدم تناولها بأسلوب علمي منظم سوف يثير عددا من المشاكل والأضرار بل والمخاطر ، ويعتبر اهدار للمكانيات والموارد المتاحة سواء على مستوى المشروع أو على المستوى القومي .

ومن ثم سوف نتناول فيما يلي جانبين ، جانب يتعلق بأهمية وظيفة التخزين حيث نلقى الضوء على أبعاد هذه الوظيفة وأهميتها ، ثم اختصاصات إدارة المخازن لما في ذلك من توضيح لمهام هذه الوظيفة .

وظيفة التخزين وأهدافها وتأثيراتها الرئيسية :

لا تستطيع أي منشأة صناعية أو تجارية أن تلغي وظيفة التخزين بها وذلك لأسباب حتمية وعملية واقتصادية فضلا عن الأسباب الخطيئة والتنظيمية لعدد من الإدارات في المشروع كالمشتريات والانتاج والتسويق .

ويمثل رأس المال المستثمر في المخزون نسبة مرتفعة من الانفاق الكلي للمشروع قد تتراوح بين ١٠٪ و ٢٥٪ ، وتمثل المواد نسبة قد تتراوح بين ٢٠٪ و ٨٠٪ من إجمالي تكلفة السلعة . كما تبلغ تكلفة التخزين والاحتفاظ بالمخزون قيمة لها تأثيرها .

وتتعامل المشروعات ، صناعية أو تجارية أو خدمية ، حكومية أو غير حكومية ، في آلاف الاصناف ، تمر جميعها وتدخل مخازن المشروع حيث تتم اجراءات الاستلام المبدئي والفحص والاستلام النهائي والحفظ والتخزين واجراءات الصرف ثم القيد والحسابات المخزنية المتعددة ، وحيث تنفق الاموال الكثيرة على بنود التخزين المختلفة من حفظ وتأمينات ومناولة داخل المخازن ، ووسط آلاف الاصناف التي يتم التعامل فيها بالاستلام والصرف تتعرض المخازن لمواطن اختناق واحتمالات الكسر والتالف والتقادم وغيرها .

وفي الوقت نفسه تقف ادارة او وحدات الانتاج وجهات الاستخدام معتمدة على حركة المخازن في تزويدها بالاصناف والكميات اللازمة بسهولة وفي الاوقات المحددة ، بصرف النظر عما اذا كانت مواقعها قريبة أم بعيدة فهذه ناحية تخطيطية او تنظيمية لا تهم ادارة الانتاج او وحدات الاستخدام ولا تدخل في مسؤولياتها . وعلى الجانب الاخر ترتبط كفاءة عمليات الشراء بكفاءة نشاط التخزين ، وتعتمد ادارة المشتريات على العديد من البيانات والملاحظات التي يجب ان تمدها بها — وباستمرار وفي اوقات لا يجوز الاهمال فيها — ادارة المخازن ، وقسم مراقبة المخزون . وفي النهاية تقف ادارة المخازن — وبالتالي نشاط التخزين — لتشارك في مسؤولية انضباط معدلات الانتاج والبيع والعمل ، وفي مسؤولية ارباح او خسائر المنشأة ، وزيادة او نقص تكلفة التخزين والشراء ، وزيادة او تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون .

لذلك ولغيره ظهرت أهمية هذه الوظيفة وأهمية الاعتناء بها وبجوانبها وابعادها المتعددة ، فليست مهمتها مجرد استلام البضاعة وتخزينها وصرفها ، وليس المطلوب من المخزن ان يكون مجرد مكان ترص فيه الاصناف حيثما اتفق ، فبذلك تخسر المشروعات كثيرا ، وبذلك تهدر الامكانيات المتاحة ، ولذلك ايضا قد يتعطل الانتاج في بعض المواقع او المراحل او في بعض الوقت الذي قد تكون فيه الاصناف والمواد المطلوبة او البديلة متوفرة ، يعلم بها او قد لا يعلم المسؤولون بوجودها في كثير من الاحيان ، ولذلك ايضا تزداد نسب النالك والبوار والتقادم وغيرها ولذلك ايضا يتهرب الكثيرون من العمل في المخازن — فهي ليست مكانا صالحا للعمل — ولا تتكون الخبرات والكادرات العلمية العالية بالقدر المطلوب .

وبجانب ما تقدم ، فالتخزين وظيفة اقتصادية ، او ان لها جانبها الاقتصادي الهام ، فبجانب تلك الناحية من اهدافها الرئيسية التي تتعلق بالعمل على تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون والحفاظ على موجودات المخازن ، فهناك العديد من الاصناف التي يتم انتاجها موسميا ، بينما يتم استهلاكها والحاجة اليها على مدار العام او في اوقات تختلف مع اوقات انتاجها ، ومن ثم يأتي التخزين ليحقق تلك المنفعة الزمنية ، وهناك الكثير من الاصناف التي يتحتم تخزينها لفترات معينة وفي ظل ظروف تخزينية معينة حتى تكون صالحة للاستخدام او تزيد درجة صلاحيتها مثل بعض انواع الاخشاب وبعض انواع الجبن وبعض المواد الكيماوية وغيرها . ومن ثم يؤثر في طبيعة السلعة او يزيد من منفعتها او يخلق منافع جديدة لها عن طريق تغيير طبيعتها او شكلها ، أي ان التخزين يساهم ايضا في تكوين

احدى المنافع الاقتصادية وهى المنفعة الشكلية او التحويلية . وعندما تريد المنشأة أن تتحوط ضد احتمالات ارتفاع الاسعار فى المستقبل فان التخزين هو أحد وسائلها الرئيسية لتحقيق ذلك .

ما تقدم ندرك ضرورة وظيفة التخزين وندرك بمسئولية مبدئية مدى حجمها وأبعادها المادية ، والتنظيمية والتخطيطية ، والاقتصادية . والتشغيلية او التنفيذية . ومن ثم أهميتها وأهدافها وجوانبها المتعددة والتي سنتعرض لها فى موضوعاتنا التالية .

وفى المشروعات الكبيرة ، والتي يتميز نشاط التخزين فيها بالاهمية الواضحة والتي يعبر عنها سواء كمية أو قيمة المخزون أو حجم واهمية نشاط التخزين نفسه وتأثيره الواضح على نشاط وأهداف المنشأة . تميل مثل هذه المنشآت الى أن يحتل نشاط التخزين بها ادارة مستقلة فى مستوى غالبية الادارات والأنشطة الأخرى . ولكننا نجد أيضا فى كثير من المشروعات أن يجمع نشاط التخزين ونشاط الشراء ادارة واحدة (ادارة المشتريات والمخازن) ، وقد يرجع السبب الى صغر حجم المنشأة أو صغر حجم نشاط التخزين وأهميته نسبيا أو الى تلك العلاقة الوثيقة بين النشاطين والتي تدفع بعض المنظمين الى تفضيل أن يكونا تحت الاشراف والادارة المباشرة لمدير واحد (مدير ادارة المشتريات والتخزين) ، وان كان هذا لا يمنع بالطبع أن كلا منهما فى وحدة مستقلة تحت هذه الادارة . وقد نرى بعض المشروعات (الصناعية) تتبع المخازن لادارة الانتاج وخاصة الوارد (المواد والمهمات ... الخ) على أساس ارتباطها مباشرة بالعمليات الانتاجية ، أو نرى مشروعات أخرى تتبعها للادارة المالية ، ولكن الوضع الغالب والمقبول هو الحالتان الأوليان .

وتتجمع ادارة المخازن عددا من الاقسام أو الوحدات والأنشطة الفنية المتخصصة وذلك مثل :

توصيف وتنظيم الموجودات .

الاستلام .

الصرف .

المتابعة او الرقابة .

السجلات (وأحيانا حسابات المخازن) .

الحفظ والتخزين .

ونرى من المفيد هنا أن نشير إلى أهمية العلاقة بين إدارة المخازن وإدارة المشتريات نظرا لأنها علاقة رئيسية وهامة ومباشرة ولها تأثيرها الرئيسي على كفاءة إدارة المواد والشراء ، فالتعاون بين النشاطين امر لازم وضروري ومستمر .

وأساس هذه العلاقة هو : المسؤولية المشتركة عن توفير المواد وتقليل رأس المال المستثمر في المخزون . وهذا يفسر الجمع بين النشاطين في إدارة عامة واحدة في الكثير من المشروعات ، حيث يتسع نطاق المسؤولية ليشمل استلام وصرف المواد والمهمات ، وحفظها ومتابعتها ، بدلا من حصرها في عملية الشراء وتوفير المواد .

وأهمية وضوح هذه العلاقة وتحديدتها هو سرعة وكفاءة التنسيق وسرعة واستمرار حصول إدارة المشتريات على ما تحتاجه من بيانات ومعلومات عن موجودات المخازن وحركة الأصناف بما يساعد على تخطيط سياسات برامج الشراء وتنفيذها وبأقل تكاليف وبدون تكرار .

اختصاصات إدارة المخازن :

من المقدمة السابقة التي أثرت فيها أهميات وظيفة التخزين وأبعادها وجوانبها المختلفة ، نستطيع أن نلخص الفواحي والاختصاصات الرئيسية لهذه الوظيفة فيما يلي :

١ — تحقيق الوفورات :

الاحتفاظ بكميات من المخزون في حددها الأدنى والآنسب وبما لا يتعارض مع مستويات ومعدلات العمل والانتاج ، والحفاظ على هذه الأصناف ومتابعة حركتها . ومعنى هذا أن تساهم إدارة المخازن في :

— تخفيض رأس المال المجدد في المخازن إلى أقل حد ممكن .

— تخفيض احتمالات التلف والبوار والتقادم .

— المساهمة في تخفيض تكلفة الشراء .

ولكن يجب أن لا يؤدي ذلك الى عسدم الوفاء باحتياجات ادارات الاستخدام بالشكل وفي الوقت المناسبين .

٢ — توصيف الموجودات :

وهذا معناه اعطاء مواصفات خاصة لكل نوع من انواع الموجودات في المخازن واثبات ذلك في سجل خاص للعمل بمقتضاه في الاستلام والمناولة والتخزين والصرف . وقد تقوم به المخازن وحدها او بالاشتراك مع ادارة التصميم او التخطيط او المشتريات او الانتاج .

٣ — تصنيف وتمييز الاصناف :

تصنيف موجودات المخازن الى مجموعات رئيسية وفرعية واعطاء تمييزا لكل منها ولكل مفردة من المفردات التي تحتويها ولكل مفردة جديدة يتم اضافتها ، واعداد دليل للعمل بمقتضاه عند الاضافة والتخزين والصرف والتقييد .

٤ — الاستلام :

قبول المواد او البضاعة من المصادر الداخلية والخارجية ، واستلامها استلاما مبدئيا والحفاظ عليها حتى عملية الفحص والذي تشترك فيه ادارة الشراء والمخازن . ومن ثم القيام باجراءات الاستلام النهائي والاضافة . ووضع او اقتراح الاجراءات التي تكفل القيام بهذه المهام بدقة وكفاية ، وفي الوقت نفسه في سهولة ودون تعقيد .

٥ — الصرف :

تجميع طلبات الصرف ومراجعتها للتأكد من سلامتها وتمشيها مع القواعد المقررة من حيث التصديق والاعتماد ، ومعدلات الاستخدام ، وجهات الاستخدام المقررة ، واتخاذ اجراءات الصرف حسب النظم المتبعة ، مع مراعاة عدم البطء والتعقيد والحفاظ على المواعيد المناسبة ، وتطوير الاجراءات الكفيلة برفع كفاءة هذه العملية .

٦ — التخزين :

تخزين الاصناف وحفظها في الاماكن المناسبة وبالاساليب المناسبة وبالترتيب والتصنيف المناسبين ، وتوفير وتقسيم المساحات والمباني المتاحة

بها يحقق هذا الغرض . ومن ثم العمل على وجود التصميم الداخلى الجيد للمخازن . واختيار معدات وأوعية الحفظ المناسبة ومعدات ووسائل المناولة المناسبة وبما يحقق كفاءة عملية التخزين .

٧ - المحافظة على موجودات المخازن :

الحفاظ على الاصناف المخزونة بما يعمل على احتفاظها بخواصها وجودتها ، وأيضا من الاخطار المختلفة التى قد تتعرض لها كالتلف والبوار والكسر والبخر والسرقة والحريق وغير ذلك ، وما يستدعيه من استخدام معدات ووسائل وطرق الحفظ المختلفة .

٨ - سجلات ومستندات المخازن :

اعداد وتصميم السجلات والمستندات والنماذج المخزنية السليمة التى تعنى بأغراض التخزين المختلفة من استلام وفحص وحفظ وصرف ورقابة وأية قيود مخزنية . وهذه تعمل على حصر وضبط موجودات المخازن ومتابعة حركة كل صنف ، كما انها تعمل على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة المخازن والإدارات ذات العلاقة كإدارة المشتريات والإنتاج والتمويل ومراقبة المخزون .

٩ - حسابات المخازن :

تقيد حركة الاصناف والتخزين أولا بأول فى الدفاتر والمستندات المخزنية واستيفاء بياناتها المحاسبية . والتعاون مع إدارة الحسابات فى هذا الشأن . هذا وان كانت الكثير من المشروعات تتبع حسابات المخازن لإدارة الحسابات ، إلا ان هذا لا ينفى وجود حركة القيد والشطب المخزنى فى عدد من الدفاتر والمستندات المخزنية لمتابعة حركة الصنف فى أكثر من جهة للأغراض المخزنية والرقابية وعلاقاتها .

١٠ - الرقابة على المخزون :

التعاون مع قسم مراقبة المخزون فيما يلى على سبيل المثال :

- الرقابة على حركة ومعدلات الاستلام (السحب) .

- الرقابة على مستويات التخزين (الحد الأدنى ، نقطة إعادة الشراء ، الحد الأقصى) .

— المساعدة في وضع نظم مراقبة المخزون التي تناسب كل مجموع من الأصناف .

— أية معلومات أو ملاحظات ضرورية وفي الوقت المناسب سواء ما يتعلق بها تنفيذ عملية الشراء أو الانتاج أو مراقبة المخزون .

١١ — تنسيق العلاقة بين نشاط التخزين ونشاط الشراء مع جهات الاستخدام .

١٢ — اعداد بعض الدراسات ورفع التقارير اللازمة والمفيدة في مجالات التخزين وأنشطته وعلاقاته ورفع كفاءته .

٣ — وظيفة الانتاج

تتكون وتقوم المنشآت من أجل الانتاج ، والانتاج قد يكون سلعة أو خدمة أو فكرة ، وقد يكون اثنان من هؤلاء أو الثلاثة معا . ولكننا هنا نركز على وظيفة الانتاج في المشروعات الصناعية أي التي تقوم أساسا لانتاج السلعة .

ويعتبر الانتاج أحد الأنشطة الاقتصادية التي تسعى اليها الدول المختلفة بسبب ما يضفيه من قيم جديدة وما يخلفه من موارد لازمة لبقاء واستمرار الأمم والأفراد . فالانتاج أو الوظيفة الانتاجية أو النشاط الانتاجي هو الذي يخلق السلع والخدمات والأفكار لبقاء وتقدم الحياة والمجتمعات الحديثة ، حيث يمكن أن يقاس التقدم في أي دولة بمستوى معيشة الفرد مثلا في مجموع السلع والخدمات التي يحصل عليها في المتوسط . ويتمثل الانتاج السنوي للمجتمع في مجموع انتاج القطاعات المختلفة للنشاط الاقتصادي (زراعة — صناعة — تجارة — خدمات) وفي كثير من الدول المتقدمة نجد أن قطاع الصناعة يساهم بنسبة لها وزنها من مجموع الانتاج الكلي . ويقول الدكتور عاطف عبيد والدكتور محمد شبيب في مؤلفهما عن إدارة الانتاج « أن الزيادة في الانتاج الصناعي تتحقق بزيادة عدد المصانع ، والتوسع في طاقات المصانع القائمة . ثم بزيادة الانتاج الذي نحصل عليه من المصانع العالية . أن وسيلتنا لتحقيق هذه الزيادة في انتاج المصانع هي التفكير في وسائل أفضل لاستخدام المواد والمستلزمات الأخرى المستخدمة في المصانع والآلات والمعدات ، ثم تحسين انتاجية العامل ، وقد توصل الباحثون في الدول التي سبقتنا في التصنيع

الى مجموعة من الوسائل والقواعد والطرق التى يمكن استخدامها فى زيادة الانتاج وتحسين جودته وخفض تكلفته ، وجمعت المعلومات عن هذه الوسائل تحت فرع من فروع المعرفة اتفقوا على تسميته بإدارة الانتاج . ومن هذه المعلومات ما يتعلق بالمفاهيم الاساسية لإدارة الانتاج ، ومنها ما يتعلق بتخطيط النشاط الانتاجى فى المصنع واساليبه وأدواته وقواعده ، ومنها ما يتعلق بالتشغيل الحقيقى لخطط وعمليات الانتاج فى المصنع ، والادوات العلمية التى تزيد من كفاءة الادارة والعاملين فى الاشراف على تشغيل المصنع ومتابعة عملياته .

وقبل أن نحدد أعمال إدارة الانتاج وأهدافها بشئ أكثر من الوضوح، نرى أن نلقى الضوء على بعض الاصطلاحات والمفاهيم المستخدمة فى مجال الانتاج الصناعى . فلفظ أو اصطلاح « صناعة » يعبر عن مجموعة من المصانع أو الوحدات الانتاجية التى تعمل فى مجال محدد ، فصناعة الأغذية مثلا تعبر عن مجموع الوحدات الانتاجية أو المصانع التى تنتج المنتجات الغذائية . . . وهكذا . أما كلمة « التصنيع » فتطلق على الجهود التى تبذل لإنشاء مصانع جديدة أو عمل توسعات بالمصانع الحالية . وعندما يكون الجهد منظما ومتسقا ويستهدف أعداد برنامج مدروس لإقامة المصانع والتوسع فيها هو موجود وذلك بغرض تحقيق نمو واضح ومحدود فى الصناعة ، فإنه يطلق على هذا الجهد المنظم والمخطط عبارة « التنمية الصناعية » .

أهداف إدارة نشاط الانتاج :

يقوم مدير الانتاج ومعاونيه بمزاولة نشاط إدارة الانتاج ومحاولة استخدام الآلات والمواد ومستلزمات الانتاج والعمالة المتاحة افضل استخدام ممكن عن طريق اتباع مجموعة من السياسات والنظم والقواعد والأساليب الفنية وتلك المرتبطة بترشيده نشاط الانتاج بقصد تحقيق الاهداف الرئيسية التالية :

١ - زيادة حجم الانتاج الى أكبر حد ممكن فى ضوء موارد أو عوامل الانتاج المتاحة .

٢ - تخفيض التكلفة أو المصروفات الصناعية السنوية .

٣ - الحفاظ على جودة الانتاج طبقا للموصفات المطلوبة .

٤ - تطوير المنتجات وجودة هذه المنتجات وتطوير طرق واساليب الصنع .

الوظائف الادارية التى يؤديها مدير الانتاج بالنسبة لنظام الانتاج :

ولكى تتحقق الاهداف السابق ذكرها فلا بد وأن يدار نظام الانتاج (الذى يتكون من مجموعة من المدخلات ثم عمليات التشغيل ثم مجموعة من المخرجات) بشكل يحقق الاهداف المحددة له بأقصى فاعلية ممكنة . وكما عرفنا فان الجهة المسئولة عن ادارة نظام الانتاج هى ادارة الانتاج والتى يتولى مسئوليتها مدير العمليات والانتاج ومجموعة من معاونيه . ويقول الدكتور عاطف عبيد والدكتور محمد شهيب في مؤلفهما السابق أنذكر ان مدير الانتاج والجهاز الفنى الذى يتبعه يمارس مجموعة من الوظائف اساسية اللازمة لتشغيل النظام وتحقيق اهدافه ، هذه الوظائف :

التخطيط : يعتبر التخطيط وظيفة اساسية لمدير الانتاج ، حيث يتم لتخطيط لاهداف الانتاج . فلا بد من أن يحدد رقم الانتاج الذى يجب أن يتحقق نتيجة لتشغيل امكانيات الانتاج فى النظام . ومن المهم كذلك تحديد مستويات الجودة التى لا يجب أن تقل عنها جودة الوحدات المنتجة فى النظام . وبجانب ذلك يستلزم الامر البرنامج الزمنى الذى يجب أن تتحقق اهداف الانتاج من خلاله .

وانطلاقاً من الاهداف التى حددت للانتاج فى النظام ، يقوم مدير الانتاج بالاعمال التخطيطية المترتبة على تلك الاهداف مثل وضع السياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الاهداف . ومن اهم المجالات التى يتناولها التخطيط اللازم لاعمال عمليات التحويل ما يلى :

— **تخطيط منتجات الشركة :** مثل تحديد هل ستقوم الشركة بانتاج جميع الانواع أم انها ستقتصر على انتاج انواع محددة . ولا بد من تحديد التصميمات الفنية التى ستنتج بها تلك المنتجات التى تم تخطيطها بحيث تنى بالاحتياجات المتوقعة للمستهلكين .

— **تخطيط للتسهيلات الانتاجية اللازمة للانتاج وتصميم تلك التسهيلات** بها يتفق مع المنتجات المتوقع صنعها فى الشركة : أى ان مهمة الادارة هنا هو تخطيط الطاقة الانتاجية المتوقع الاحتياج اليها لممارسة عمليات التحويل فى النظام . وبعد الانتهاء من تخطيط الطاقة الانتاجية ، تقوم الادارة باعداد التصميم والترتيب المناسبين للتسهيلات الانتاجية فى مكان الصنع ، وهو ما يطلق عليه بعملية التنظيم الداخلى للمصنع .

— التخطيط لاتمام عمليات التحويل : ويقصد بذلك الاعمال التخطيطية التى تقوم بها ادارة الانتاج لوضع اهداف وخطط الانتاج موضع التنفيذ الفعلى . وتقوم الادارة باعداد جداول الانتاج وتخطيط اعمال الماكينات وتحديد معدلات أداء العاملين ، ورسم الخطط اللازمة للتنسيق بين تنفيذ جداول الانتاج والكميات المطلوبة من الخامات واللازم الحصول عليها من المخازن .

التنظيم : ويقوم مدير الانتاج بمسئوليته التنظيمية من خلال تحديد مجموعات الأنشطة الانتاجية والوظائف اللازم وجودها لأداء تلك الأنشطة، أى أنه يحدد مجموعة الأدوار المطلوب تنفيذها لتحقيق أهداف الانتاج .

وحتى يستطيع كل فرد من القوى العاملة فى نظام الانتاج أن يؤدي الدور المطلوب منه ، يتطلب الأمر أيضا تحديد السلطة والمسئولية والعلاقات بين الأفراد والأقسام المختلفة القائمة بالتنفيذ .

الرقابة : ولا يمكن لمدير الانتاج التأكد من تحقيق أهداف نظام الانتاج، إلا إذا مارس وظيفة الرقابة . وتهدف وظيفة الرقابة الى قياس ما تم انجازه من مخرجات ، ثم مقارنة ذلك بما كان موضوعا فى الخطة من حيث الكمية والجودة والتكاليف والزمن ، ثم تحديد نوعية الانحرافات عما كان مخططا ، ثم الخطوات التصحيحية اللازمة لتعديل خطط الانتاج ومخدراته وعملياته التحويلية بما يتفق مع الأهداف المرجوة .

كما أن مدير الانتاج فى أى شركة انتاج لا يمكنه أن يصحح أو يعدل مسارات العمل فى المصنع إلا من خلال حصوله على معلومات مرتدة من خلال نظام استرجاع المعلومات الموجودة فى نظام الانتاج .

٤ — وظيفة التمويل والادارة المالية

من البديهي أنه لا يمكن أن يقوم أى مشروع أو يستطيع أن يستمر دون توفر القدر الكافى من من الأموال ، فهذا أمر بديهي ولكن ما نريد توضيحه هنا أن مهمة تدبير تلك الأموال تحتاج الى تحرى ودراسة المصادر البديلة المختلفة والمتاحة للحصول على الأموال لاختيار أنسبها ، وأن يسبق ذلك ، التخطيط أو التقدير السليم لاحتياجات المشروع — وكل وظيفة أو نشاط من وظائفه الأخرى — من الأموال ومدى الحاجة اليها على مدار العام ثم على فترات مثبلة ، ومقابلة ذلك بحركة إيرادات المشروع المتوقعة لمعرفة

الاحتياجات الفعلية حسب برنامجا زمنيا محددا . كما قد يتطلب الامر توجيه جزء من اموال المشروع الى مجالات استثمار مختلفة سواء في اقامة مشروعات اضافية او التوسع في المشروعات القائمة او استثمارها في أى مجال آخر بدلا من حبسها في أحد البنوك ، وبالتالي فان هذا يتطلب خبرة وجهدا خاصا لترشيد قرارات الادارة في مجالات الاستثمار المختلفة والمتاحة . بعد ذلك يحتاج المشروع الى ما يمكن ان نسميه الجانب المحاسبي او جانب الرقابة المالية وذلك لمتابعة وحساب حركة الاموال (ايرادات او مصروفات) وتسجيلها وضبطها ومراجعتها وحساب تكلفة الانتاج وتكلفة الخدمات المختلفة ، ومن ثم ضبط ميزانية المشروع وحسابه الختامى وحساب المتاجرة والارباح والخسائر به .

ما تقدم عبارة عن مجموعة من الاعمال والجهود اللازمة لكل مشروع والتي جمعت تحت نشاط او وظيفة التمويل والادارة المالية واصبحت لها مجموعة من الاسس والقواعد والسياسات التى يمكن ان تحكم التصرفات التمويلية والمالية والتي يمكن ان تعمل على ترشيد القرارات المالية المختلفة ، ومن ثم أصبحت هذه الوظيفة تخصصا قائما بذاته واصبحت تحتل ادارة رئيسية من ادارات المشروع . ومن ناحية أخرى وحيث هى مجموعة من الاعمال الفنية والتي تؤدي بواسطة مجموعة من الافراد ، ونظرا لاهميتها القصوى للمشروع وكافة وظائفه الرئيسية (انتاج وشراء وتسويق) واهمية تحقيقها لاهدافها المحددة فانها ايضا - وكما شعرنا - فى حاجة الى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، أى فى حاجة الى الادارة العلمية السليمة . وقد رأينا المشروعات التى تفلس او تتغير او تقفل ابوابها بسبب الاخفاق فى ادارة عمليات التمويل او ادارة حركة الاموال بها .

وبالتالى يمكننا تعريف وظيفة التمويل بأنها مجموعة من الاسس والقواعد التى تحكم مجموعة اوجسة النشاط الاقتصادى الخاصة بتدبير الاموال اللازمة ، وحسن ادارتها .

الاعمال والمسئوليات الرئيسية لوظيفة التمويل :

وفى ضوء ما تقدم نستطيع ان نحدد اهم الاعمال او المسئوليات التى تقع على عاتق الجهاز المالى للمنشأة ، والتي هى فى الوقت نفسه تمثل تلخيصا لنواحي النشاط والاعمال الضرورية التى تتضمنها وظيفة التمويل ، وذلك فيما يلى :

- ١ — تخطيط وتقدير الاحتياجات المالية للمشروع وفق برنامج زمنى تلك الاحتياجات ، وتحديد النتائج المتوقعة من استخدام أموال المشروع للوفاء بهذه الاحتياجات .
- ٢ — تدبير الاموال للاتفاق على اوجه النشاط المختلفة فى المشروع وذلك فى ضوء المصادر المختلفة والمتاحة — داخليا وخارجيا — للحصول على الاموال .
- ٣ — الدراسة العلمية للمشروعات الاستثمارية والمجالات المختلفة لاستثمار أموال المشروع وتوجيهها التوجيه الاقتصادى السليم .
- ٤ — المتابعة والرقابة المالية والمحاسبية لحركة أموال المشروع .
- ٥ — القيام بالبحوث والدراسات المالية اللازمة لترشييد كافة القرارات التمويلية والمالية ، وتقدير الاثار المالية المترتبة على تلك القرارات .

ونرى ان نشير هنا الى ملاحظتين :

أولا : ان وظيفة التمويل تنقسم الى اعمال « المراقب المالى » واعمال « المدير المالى » بالرغم من ان هذه التفرقة العلمية غير واضحة فى عدد غير قليل من مشروعاتنا فى الدول العربية عامة .

ثانياً : انه كما راينا هناك جوانب تخطيطية وبحثية واقتصادية ومحاسبية فى وظيفة ونشاط واهداف التمويل ، ولكن المشاهد ان مشروعاتنا ومنشآتنا وأجهزتنا فى الدول العربية تركز فقط او تقريبا على الجوانب والنشاط المحاسبى الا وهو متابعة حركة الاموال وتسجيل الوقائع والتصرفات المالية وضبطها وتحديد او استخراج النتائج المحاسبية النهائية لهذه الوقائع ، اى اعمال المحاسبة والمراجعة والتكليف . وتتأكد هذه الملاحظة اذا نظرنا الى الهياكل الادارية لتلك المنشآت . واذا كان هناك اهتمام ببعض الجوانب الاخرى فهو اهتمام جزئى او فرعى ودون تخصص وجهد منظم او ان بعض القرارات المتعلقة به فى يد مجلس الادارة والتي قد يضعها دون دراسات كسافية او على اساس من الاجتهاد وادعاء المعرفة .

ثالثا : ان وظيفة التمويل تنقسم اذا الى اعمال « المدير المالى » واعمال « المراقب المالى » . وتختص وظيفة « المدير المالى » بالجوانب التخطيطية والاقتصادية والاستثمارية والبحثية للحصول على الاموال وادارتها بشكل

سليم ، بينما تختص وظيفة « المراقب المالى » بالجانب المثلث المتعلق بمتابعة حركة الاموال وقيدتها وضبطها واستخراج نتائجها اى الجانب المحاسبى فى الموضوع (حسابات ومراجعة وتكاليف وما يرتبط بها من أعمال) . والملاحظ ليس فقط عدم ظهور تلك التفرقة العلمية والعملية على الهياكل التنظيمية للادارات المالية فى الكثير من مشروعاتنا فى الدول العربية ولكن أيضا وجود الخلط بين الوظيفتين ، وهذا امر غير جائز خاصة فى المشروعات الكبيرة الحجم أو المتوسطة الحجم .

وللتفرقة بين تلك الاعمال بشئ أكثر من التوضيح فقد حدد الدكتور شوقي حسين فى مؤلفه عن « التمويل والادارة المالية » الاعمال التى يمكن استنادها الى كل من المراقب المالى والمدير المالى على النحو الآتى :

المراقب المالى :

١ - اعداد المعلومات الاساسية للرقابة الادارية عن طريق وضع نظم المحاسبة والتكاليف وتحديد الانماط وخطوات العمل واعداد الكشوف المالية وامساك دفاتر المحاسبة وتوجيه المراجعة الداخلية ومراقبة التكاليف .

ب - الميزانيات التقديرية والرقابة على العمليات والنتائج .

ج - نواحي رقابية معينة :

١ - حسابات عامة - الدفاتر المحاسبية - نظام التفتيش على اموال الشركة وحماية اصولها ، ومراجعة الفواتير وحسابات القبض والدفع - الرقابة على الايرادات والمدفوعات النقدية - حسابات المايات والاجور - سجلات الآلات والمعدات - محاسبة تكاليف وظائف الادارة المختلفة ،

٢ - اعداد وتفسير التقارير والكشوف المالية الدورية .

٣ - الرقابة على المخزون .

٤ - الاحصاءات .

٥ - الضرائب .

د — المراجعة الداخلية ،

هـ — تفسير المعلومات الرقابية ،

والاعمال التي يمكن اسنادها الى المدير المالى هي :

أ — التخطيط المالى :

١ — اعداد تقارير بالنتائج المالية وارسلها الى مديرى الشركة .

٢ — تخطيط برنامج الاستثمار .

٣ — تخطيط احتياجات الاقتراض .

٤ — التنبؤ باليرادات والمدفوعات النقدية .

٥ — تقديم النصح بخصوص توزيعات الارباح .

ب — ادارة النقدية :

١ — فتح الحسابات وايداع الاموال بالبنوك .

٢ — ادارة النقدية بالصندوق والارصدة لدى البنوك .

٣ — سداد التزامات الشركة عن طريق خطوات دفع سليمة .

٤ — الاحتفاظ بسجلات عن العمليات النقدية .

ج — ادارة الائتمان :

١ — تحديد مخاطر الائتمان بالنسبة للعملاء .

٢ — ادارة التحصيل .

٣ — ادارة الخصم النقدي وشروط البيع للسداد الفوري .

٤ — القيام بالتحصيل .

د — الاوراق المالية :

١ — التوصية بنوع الاقتراض بطويل الاجل الاكثر مناسبة لاحتياجات

الشركة وعلاقة ذلك بمقدرة الشركة على السداد فى الاجل الطويل ،

٢ — المناوضة مع البنوك وبيوت المال .

٣ — سداد الاوراق المالية المستحقة .

٤ — ادارة عملية توزيع الارباح .

- هـ — توقيع الشيكات والمقود والإيجارات وغيرها من مستندات الشركة .
و — الحفاظ على أموال الشركة وأوراقها المالية .

ويجب عدم الافتراض بأن أعمال المراقب والمدير المالي منفصلة وإنما تؤدي مستقلة عن بعضها ، وعلى الرغم من أن أعمال المدير المالي في بعض الشركات قد يعهد بها إلى شخص ما في حين أن أعمال المراقب المالي يعهد بها إلى شخص آخر فإن هذه الأعمال لا يمكن أن تؤدي مستقلة عن بعضها ، ولذلك يجب أن يكون المدير المالي على معرفة كاملة بنظرية المحاسبة وأسسها بجانب نظرية التمويل وأسسها ، ويمكن آخر يجب أن يكون هناك دمج للمعرفة المالية والمحاسبية على مستوى عمل المدير المالي .

وعموماً تنقسم الوظائف المالية إلى إدارية وتنفيذية ، وتحتاج الوظائف المالية الإدارية إلى مهارة عظيمة ومقدرة عالية ، في حين تختص الوظائف المالية التنفيذية بالعمل الروتيني إلى حد كبير اللازم لوضع القرارات المالية الإدارية موضع التنفيذ .

وتشمل الوظائف المالية الإدارية ما يلي :

- ١ — تحديد سياسة إدارة الأصول ؛
- ٢ — تحديد سياسة توزيع الأرباح ؛
- ٣ — تخطيط التدفقات النقدية ؛
- ٤ — تحديد التمويل الخارجى ومصادره والتفاوض بخصوصه .
- ٥ — الرقابة على الأداء المالي .

وتشمل الوظائف المالية التنفيذية ما يلي :

- ١ — الإشراف على الإيرادات والمدفوعات النقدية والمحافظة على الأرصدة النقدية .
 - ٢ — المحافظة على الأوراق المالية وبوالص التأمين وغيرها من الأوراق المالية الهامة .
 - ٣ — مباشرة التفاصيل الخاصة بالتمويل الخارجى .
 - ٤ — أمساك الدفاتر واعداد التقارير المالية .
- ومن ناحية أخرى فإن كل اهتمام المدير المالي يتجه عموماً نحو مشاكل

الى جهود ونور ادارة ووظيفة شئنا الانراد ، كما ان هذه الاخيرة تحتاج الى تعاون تلك الادارات والقائمين عليها ، ومن ثم كان لابد من تنسيق تلك العلاقة بينهم ، وتحديد نوع ومجال السلطات المفوضة الى كل من ادارة شئون الافراد من ناحية والى مجموعة الادارات الاخرى من ناحية وذلك بالنسبة للاعمال المتعلقة بشئون العاملين (اختيار — تعيين — مكافآت — تحفيز — خدمات — تدريب ... الخ) .

تعريف الوظيفة ومهامها واهدافها :

ومما تقدم أيضا نستطيع تعريف نشاط الافراد بأنه النشاط الذى يقوم على تخطيط وتوفير وتهيئة واستقرار القوى العاملة اللازمة للمشروع بالاعداد والمواصفات المناسبة وفى الاوقات المناسبة وبالاساليب المناسبة، والعمل على ان تستخدم تلك الموارد البشرية استخداما فعالا ومستقرا لتحقيق الكفاءة المرجوة من المشروع .

وبالتالى نستطيع ان نوجز الانشطة الفعلية او الاعمال التى تتضمنها تلك الوظيفة والتى هى فى حد ذاتها الاعمال او المسئوليات التى توكل الى قسم او ادارة شئون الافراد فى اى منشأة بشكل عام ، فيما يلى :

- ١ — تخطيط القوى اللازمة للمشروع (كم / كيف / لماذا / أين / متى)
- ٢ — الاستقطاب والاختيار والتعيين والترقية والنقل والتقييم وانهاء الخدمة .
- ٣ — المرتبات والاجور والمكافآت .
- ٤ — حوافز العمل المختلفة .
- ٥ — تهيئة ظروف العمل وخدمات العاملين .
- ٦ — تنمية العاملين وتدريبهم .
- ٧ — توفير وتنمية العلاقات التنظيمية والانسانية السليمة والفعالة داخل المشروع .
- ٨ — تقديم النصح والمشورة للادارة العليا والادارات الاخرى فى مجال شئون العاملين .
- ٩ — اعداد الدراسات والبحوث اللازمة فى المجالات السابقة .

وبالتالى يمكن ان تكون اهداف نشاط او ادارة شئون العاملين
كما يلى :

- تكوين قوة عمل قادرة على العمل .
- تكوين قوة عمل راغبة فى العمل .
- رفع الحالة المعنوية للعاملين وضمان ولائهم واستقرار واستمراريتهم ومن ثم خفض معدل دوران العمالة بالمنشأة .
- تنمية وتعزيز التعاون الفعال بين ادارة المشروع والعاملين .
- اجل تحقيق الكفاءة الانتاجية للمشروع .

اسباب زيادة الاهتمام بوظيفة شئون الافراد :

فى هذا المجال يقول الدكتور على السامى فى مرجعه عن ادارة الافراد والكفاية الانتاجية ان « ادارة الافراد قد تطورت فى الوقت الحديث تطورا كبيرا ارتفع بها من مجرد وسيلة لتسجيل البيانات المتعلقة بالعمالة الى مصاف الادارات الرئيسية فى المشروع ، واصبح مدير الافراد فى كثير من المشروعات على مستوى ادارى مرتفع . وهناك اسباب كثيرة تذكر دائما عند محاولة تفسير تلك الاهمية المتزايدة التى تحصل عليها ادارة الافراد كوظيفة ادارية متخصصة ، منها :

١ — التوسع والتطور الصناعى الذى تم فى السنوات الاخيرة أدى الى زيادة العمالة الصناعية زيادة كبيرة ، وبالتالى زيادة مشاكل الافراد والحاجة الى وجود ادارة متخصصة ترمى شئونهم .

٢ — التدخل الحكومى فى ميدان العمل عن طريق القوانين واللوائح المختلفة التى تحدد طبيعة العلاقات بين الادارة والعاملين من ناحية والنظم الاقتصادية والاجتماعية التى غيرت من شكل علاقات العمل .

ناحية اخرى واوجدت نوعا جديدا من التفكير فى ميدان العمل حيث اصحح الافراد شركاء فى العمل مع الادارة .

٣ — انتشار التعليم ووسائل الثقافة العامة جعل فئات العاملين على مستوى ثقافى وعلمى اعلى مما كان عليه . وبالتالى فان طبيعة رغبات وتطلعات الافراد اختلفت تماما ، وتطلب الامر ضرورة وجود الخبراء فى دراسة تلك النواحي حيث تستخدم تلك المعرفة فى رسم سياسات الافراد المختلفة .

٤ ازدياد أهمية الدور الذي تلعبه نقابات العمال في توجيه جهود العمال ، وبالتالي فإن ظهور النقابة كقوة تشارك في توجيه العمل بالمشروع استدعى ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والنقابة أو ما يطلق عليه تعبير « العلاقات الصناعية » وبالتالي فقد أصبح من مهام إدارة الأفراد العمل على رسم سياسات العلاقات الصناعية وخلق جو يساعد على وجود تعاون فعال بين الإدارة ونقابات العمال .

تلك هي بعض الأسباب التي يتردد ذكرها في تفسير ازدياد أهمية إدارة الأفراد في المشروعات الحديثة . وبالرغم من وجاهة تلك الأسباب وأهميتها المتزايدة إلا أنني أميل إلى الاعتقاد بأن مصدر تلك الأهمية لإدارة الأفراد في المشروع الحديث وتزايد الاعتراف بضرورة تطبيق الأسس العلمية لتلك الوظيفة إنما يرجع أساساً إلى عاملين :

١ — اكتشاف أهمية الأداء البشري للعمل كمحدد أساسي للكفاءة الانتاجية .

٢ — اكتشاف أهمية إدارة الأفراد في توجيه الأداء والتأثير على مستديراته في اتجاه يحقق المزيد من الكفاءة الانتاجية .

لقد أثبتت الدراسات الحديثة أن العامل ليس عنصراً سلبيّاً في العملية الانتاجية ، شأنه شأن الآلة أو المادة الخام . بل على العكس لقد اتضح الدور الإيجابي الذي يلعبه العامل الفرد أو مجموعات العمال في تحديد نتائج العمل . وبالتالي أصبحت دراسة محددات الأداء الفردي والجماعي للعمل مدخلاً أساسياً لأي محاولة لزيادة كفاءة الإنتاج وتحسين مستويات الأداء . وإدارة الأفراد هي السبيل التي تفهم تلك المحددات ورسم السياسات الكفيلة بالاستفادة من طاقات القوى العاملة إلى أبعد حدّاً .

٦ — وظيفة العلاقات العامة

العلاقات العامة هي النشاط الذي يقوم على توطيد الصلة والثقة والفهم المتبادل بين طرفين ، بين الحكومة والجمهور ، بين الوزارة وجمهورها أو الفئات التي تتعامل معها ، بين الحاكم والمحكومين ، بين القائد ورعيته بين المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة أو المنشأة وبين الجماهير أو الفئات ذات العلاقة أو التي يهمها أمرهم سواء كانوا عاملين أو مساهمين

أو مستهلكين أو موزعين أو موردين أو أفراد المجتمع المحيط أو الرأي العام بصفة عامة . ومن ثم فالعلاقات العامة اتصال ذو اتجاهين ، بل لابد أن يكون كذلك حتى يمكن أن يحدث التجاوب ويكون فعالاً وصادقاً وليس زيفاً أو واهياً .

إن العلاقات العامة تهتم بنشر روح المودة والمحبة بين تلك الأطراف أنها تقوم على أساس من الاحترام المتبادل وتعمل وتسمى إليه ، والاعتراف بأهمية الرأي العام وتأثيره ومن ثم أهمية الحصول على تأييده ، وبالتالي لابد من فهمه ودراسته حتى يمكن انهماكه واقتناعه والتأثير فيه .

أنها تهتم بالفرد والجماعة وتكوين العلاقات الطيبة مع الفرد والجماعة داخل المنشأة وخارجها ، وأن ذلك يعتمد على الصدق والحقيقة والفهم المتبادل . أنها تعمل على رعاية مصالح الجماهير المختلفة وتسمى إلى أن تحقق الإدارة العليا ذلك .

إن العلاقات العامة — في سبيل تحقيق أهدافها — تعمل على الاتصال السليم والفهم التام السليم للجماهير والفئات ذات العلاقة ومشاكلها ومطالبها وما تريده من المنشأة أو المنظمة وما تريد أن تعرفه عنها ، لتنقل ذلك بصورة صادقة وتبحث المسئولين على التجاوب معها . وفي الوقت نفسه الاتصال ونقل وشرح موقف وسياسات وسلوك وتصرفات الحكومة أو المنظمة أو المنشأة بشكل صادق وسليم دون تجاهل لوعي وعقلية تلك الجماهير أو الفئات ودون تجاهل لدورها ، وحقوقها . ومن ثم يتحقق التوازن والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والفهم المتبادل وتتكون العلاقات الطيبة والمتينة بين الطرفين ويعم الرخاء والاستقرار والشفور بالطمأنينة .

أن الإعلان يقدم إلى الغير السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنشأة ويروج لها ، والعلاقات العامة تقدم المنشأة ككل إلى الغير وإلى كافة الفئات المعنية فهي تروج للمنشأة وأعمالها وخدماتها ومبانياتها ورجالها وسمعتها وصورتها الذهنية لدى الغير .

أن أي منشأة أو منظمة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عن المجتمع أو الجمهور والبيئة المحيطة بها أو الفئات التي تتعامل معها ، وأن كلا الطرفين في حاجة إلى الآخر ، وأنه بدون الصلات والعلاقات الطيبة بينهما لا تستطيع تلك المنظمات أن تضمن لنفسها السلام والاستقرار والتقدم الممكن الوصول إليه . وهناك من الأمثلة الواقعية التي دللت على

ان وجود العلاقات الطيبة بين المنظمات والجمهور أساس ضرورى لبناء تلك المنظمات وتقدمها . ولكن يتحقق ذلك لابد من وجود الاساس السليم والتجاوب السليم والواقعى من جانب المنشأة أو القادة ، وكذا الفهم والاحترام ، والتوضيح والصدق فى نقل الصورة والمعلومات ، والقدرة الفنية على نقل المعلومات بالطرق السليمة ، وهذا ما تقوم عليه وتعنى عليه وتعتنى به العلاقات العامة .

ان العلاقات العامة عن طريق اتصالها ودراستها تستطيع ان تعبر عن موقف الجماعات والجمهور ، وتنقل عنه صورة واضحة الى الادارة العليا أو المسئولين وهؤلاء ان لم يتجاوبوا فان العلاقات العامة تجد نفسها تعمل فى فراغ ولا تصل الى اهدافها . وعندما يكون هناك - عن حق - ما يعوق تجاوب المنشأة مثلا مع بعض متطلبات تلك الجماهير أو الفئات ، فان العلاقات العامة هنا تستطيع ان توضح وتشرح وتقنع وتكسب التأييد والمساندة لان الاساس هنا كان الصدق والحقيقة والاحترام وبذلك تتحقق الثقة والفهم المتبادل والعلاقات الطيبة .

ان الهدف الاول للعلاقات العامة ليس مجرد الحصول على التجاوب والشعبية أو الكسب المؤقت ، ولكن الهدف الاول هو الثقة والفهم المتبادل . وهذا يبين من ناحية - انه لا يجب ان يقابل مفهوم العلاقات العامة بمفهوم العلاقات الانسانية ، حيث لا يمكن ان تخلق الثقة دون علاقات انسانية . ومن ناحية أخرى فان هذا الهدف يبين ان العلاقات العامة لا يمكن ان تصل الى درجة التقنين أو الاوامر أو التعليمات ، وذلك على عكس السلطة ، فان وجود وخلق الثقة لا يؤخذ ولا يفرض بل هى تكتسب وتستحق بالاحترام والصدق والفهم المتبادل والاتصال السليم كما ان الوصول الى علاقات عامة طيبة وسليمة ليس بالامر السهل ولا يمكن الوصول اليه سريعا ، حيث ان الحصول على ثقة واحترام الجماهير والرأى العام والفئات المعنية - وهو الهدف النهائى للعلاقات العامة - يحتاج الى وقت وصبر وبرنامج منظم تنظيما سليما ، وإلى دراسة ومتابعة للنتائج المتوصل اليها وتجاوب مع هذه النتائج ومع الظروف والاتجاهات ورغبات واهداف الجماهير ، انها تتطلب جهدا شاقا ومتفهما ومقتنعا بدور العلاقات العامة .

ان الاعتقاد أصبح كبيرا نحو الخير المتوقع من العلاقات العامة السليمة والفعالة وان النتائج الطيبة المتحصل عليها ذات فائدة كبيرة بالفعل ، لقد ساعدت العلاقات العامة على خلق حسن الاستعداد اللازم للتفاهم والتعايش المنتج ، ولكنها ليست بالدواء السحرى الذى يحل

أو يعالج كل المشاكل ، ولكن عندما يكون هناك وعيا وفهما حقيقيا لدورها واهتماما بادائها واساسا سليما تقوم عليه فانها تصبح اداة قوية في يد المسؤولين أو الادارة نحو تحقيق الاهداف ونحو تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ولذلك يجب استخدامها بحكمة ويأسس ووسائل سليمة ، ولذلك أيضا نهى تتطلب رجالا على علم وفهم بها وعلى فهم عميق للمسئوليات الاجتماعية .

ان العلاقات العامة في تطورها دليل على تطور الشعب والمجتمع ، وانك تستطيع أن تعكس مدى تقدم امة ما على اساس مدى تقدم العلاقات العامة السليمة بها .

ان أهمية الاهداف والدور الذي تحققه أو يمكن أن تحققه نشاط العلاقات العامة والنتائج العامة والنتائج الطيبة التي حصلنا عليها نتيجة للعلاقات العامة النفعالية ثم ومن ناحية أخرى فان الدور التاثيري الكبير لها والذي يمكن أن يكون في اتجاه غير سليم عن جهل أو في اتجاه خطير عن عمد ، كل ذلك أدى الى اهتمام الجماهير والمسؤولين والمختصين بها ووضع أسس علمية لها ، ومناقشة دورها بحثا عن معايير لادابها وأخلاقياتها بين من يتولون مسئولية مزاولة هذه المهنة ، ولذلك فقد تأسس الاتحاد الدولي للعلاقات العامة بوضع دستور لاداب هذه المهنة وذلك في الاجتماع السنوي الذي عقد في أثينا سنة ١٩٦٥ وسمى هذا الدستور « كود أثينا » .

الاساس السليم للعلاقات العامة :

انه في ضوء ما سبق بيانه عن المفهوم الحقيقي للعلاقات العامة وابعادها ، وفي ضوء تلك الاهداف الحقيقية التي يمكن للعلاقات العامة السليمة تحقيقها يتبين لنا بوضوح وبغير جدال ان العلاقات العامة السليمة التي يمكن أن تحقق اهدافها الواقعية إنما تقوم على الحقيقة ، ثم بذل الجهد من جانب إدارات المنشأة في مجالات العمل والسياسات والاجراءات والانتاج سواء انتاج سلعة أو خدمة بما يتفق مع صالح جمهور المنشأة لكي تصبح تلك الحقيقة مرضية وفي صالح الطرفين ، وسوف تستمر العلاقات العامة الواعية في نقل رغبات ودوافع واتجاهات ومشاكل وسلوك جمهور المنشأة الى الإدارات المعنية بأمانة أو تحثهم على الوصول اليها والتعامل معها حتى تستطيع أن تستمر العلاقات العامة في أداء دورها بنجاح .

وعليه فان توضيح الحقائق والشرح وبيان الاسباب الحقيقية وراء السلوك والتصرفات وتوخي الصدق والأمانة في كل ما يصدر عن العلاقات العامة وعن أجهزة المنشأة هو الاساس السليم الذي تعمل من خلاله وعلى

أساسه العلاقات العامة الحقيقية والناجحة . وأن تغطية أو إخفاء الحقائق والمساوىء ونواحي التقصير ثم تزوير أو تزييف الحقائق وتلمس الحجج الواهية لكل خطأ أو تقصير واستمرار تلمس الأعذار وتغيير الحقائق ومحاولة اظهار المنشأة في غير واقعها كل ذلك لن يفيد في النهاية حتى ولو نجح بعض الوقت ، كما انه لا يخلق مجتمعا سليما أو طيبا . وعندما يكتشف الجمهور هذا الموقف سوف يفقد بشدة الثقة ويصبح استردادها صعبا أو في حاجة الى مجهود كبير ، ومن ثم تتعثر العلاقات العامة في أداء دورها .

ولاشك أن ذلك الأساس السليم للعلاقات العامة يتطلب وجود الإدارة الواعية بدورها وبحق الجمهور عليها وبدور العلاقات العامة الحقيقي في العمل على التطوير باستمرار والسعى اليه بخطوات ثابتة حتى توفر للعلاقات العامة مجالا خصبا ومن ثم تساهم في جعل الحقيقة مرضية .

اختصاصات ووظائف العلاقات العامة وددى مسئولية جهاز العلاقات العامة

ونرى أن نشر هنا الى أن رأى الناس في مؤسسة أو منشأة ، وموقف هؤلاء الناس من هذه المنشأة لا يأتى نتيجة لأعمال العلاقات العامة وحدها أو نتيجة لنشاط إدارة العلاقات العامة وحدها . وإنما يتكون نتيجة عدد من الجهود أو من حصيلة تأثيرات متعددة . و لك نوهنا في أكثر من موقع أن مسئولية تحقيق الاهداف المرجوة — السالك الذكر — لا تقع مسئوليتها على عاتق العلاقات العامة وحدها . أو نستطيع أن نقول بشكل أكثر دقة أن مسئولية تحقيق أهداف العلاقات العامة لا يقع على إدارة أو جهاز العلاقات العامة وحده ، إنما هي أيضا مسئولية كل إدارة أو قسم أو مدير أو رئيس ، كل في موقعه وفي مجاله وكل بقدره . ولكننا في الوقت نفسه نقول أن مسئولية إدارة العلاقات العامة وخبرائها — وخاصة في المؤسسات الواعية — هي دراسة هذه المؤثرات جميعها وفي مواقعها المختلفة ، ثم التدخل بالتوصية والتعديل المقصود ، والتدخل بالنصح والتوجيه والمعاونة في الواقع والإدارات المختلفة ثم لدى الإدارة العليا ، بجانب قيامها بدورها وتنصيبها التنفيذي . وهذا يستدعى الدراسة والبحث والتنسيق والتخطيط العلمى والتنفيذ الفنى من جانبها ، والوعى والادراك ، والتجاوب مع دورها من جانب الإدارة العليا والإدارات الأخرى بالمنشأة ، ومن ثم تتحقق الاهداف المتكاملة لنشاط العلاقات العامة .

يحق لنا بعد ما تقدم ان فتساءل عن الوظائف والاعمال التنفيذية التي تقوم او يجب ان تقوم بها ادارة العلاقات العامة لا وتظهر اهمية هذا التساؤل بعدما عرفنا ان تحديد مفهوم العلاقات العامة لم يكن بالامر السهل ، وقد خضع للعديد من التعريفات ، كما اختلفت النظرة الى تلك الوظيفة بين القائمين عليها او بين القائمين على المنشآت والمؤسسات ، انعكس ذلك على ما يجب ان تشملته تلك الوظيفة من اعمال واهداف او ما يمكن تحقيقه . كما كان الاستخدام للعلاقات العامة — من جانب البعض — ان اغراض مربية او مشكوك فيها او في اغراض غير صادقة او لا تمت الى العلاقات العامة السليمة بصلة او على اساس غير الاساس السليم الذي يجب ان تقوم عليه او الخلط بينها وبين العلاقات الصناعية والاعلام والترويج والاعلان ، ادى ذلك كله ايضا الى اختلاف الوظائف والاعمال التي تقوم بها او تناط الى ادارة العلاقات العامة .

وقد قام الاستاذ حسن خير الدين في كتابه « العلاقات العامة » بتلخيص الوظائف والاعمال التي يمكن ان تقوم بها العلاقات العامة السليمة في النقاط التالية بعد ، والتي عن طريقها يمكن حل مشكلة تحديد اعمال هذه الوظائف ومشكلة الاختصاصات بين الادارات المختلفة :

١ — تعريف الجمهور بالمشاة ، وشرح السليمة او الخدمة التي تنتجها بلغة سهلة بسيطة بغية اهتمام الجمهور بها .

٢ — شرح سياسة المشاة الى الجمهور ، او اى تعديل او تغيير فيها بغية قبوله اياها والتعاون معها .

٣ — مساعدة الجمهور على تكوين رايه وذلك بمدة بكافة المعلومات ليكون رايه مبنيا على اساس من الواقع واساس من الحقائق .

٤ — التأكد من ان جميع الاخبار التي تنشر على الجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع .

٥ — مد المشاة بكافة التطورات التي تحدث في الراى العام .

٦ — حماية المشاة ضد اى هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر اخبار كاذبة او غير صحيحة عنها .

٧ — تهيئة جو صالح بين المشاة والافراد وبين الافراد بعضهم وبعض داخل المشاة .

٨ — أخبار الإدارة العليا للمنشأة يرد فعل سياساتها بين فئات الجمهور المختلفة .

٩ — بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ، ورفعها اليها .

١٠ — مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية والمستويات الدنيا وبالعكس .

١١ — التأكد من أن أهداف المنشأة وأغراضها وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من فئات الجمهور المختلفة .

١٢ — تعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة في المنشأة لتحقيق الانسجام بين بعضها وبعض ، وبينها وبين الجمهور الداخلى والخارجى .

١٣ — تعمل كمستشار شخصى لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع الأفراد فى المستويات الإدارية العليا واستدعاء النصيح للمسئولين عند إصدار القرارات وتعديل السياسات » .

ونضيف الى ما تقدم — أو نزيد بعضه توضيحا — ما يلى :

١ — أن الفئات أو الجماهير التي يهم المنشأة الاتصال بها لتحقيق أهداف العلاقات العامة هى :

١ — العملاء والمستهلكون .

٢ — العاملون بالمنشأة .

٣ — المساهمون .

٤ — الموزعون .

٥ — الموردون .

٦ — المجتمع المحلى المحيط بالمنشأة .

٧ — الحكومة وهيئاتها ومؤسساتها ومصالحها وأجهزتها المختلفة .

٨ — الصحافة وأجهزة الاعلام الأخرى كالتلفزيون والصحافة .

٩ — الهيئات التجارية والهيئات التعليمية والهيئات الثقافية .

١٠ — الهيئات الاجتماعية والدينية .

١١ — إى فئات خاصة أخرى ذات علاقة بالمؤسسة أو تهم المؤسسة .
ومن ثم تقوم إدارة العلاقات العامة بوضع خطة وبرنامجا للعلاقات العامة مع كل فئة من هذه الفئات والتنسيق بين تلك البرامج لضمان تحقيق أهداف العلاقات العامة على مستوى المنشأة .

ب — تقوم إدارة العلاقات العامة بتقييم وتحديد واختيار وسائل الاتصال المناسبة لكل برنامج أو لكل فئة من فئات الجماهير ذو الاتجاهين وبما يحقق الفائدة المرجوة عامة ومن الوسيلة المستخدمة خاصة ، ومن ضمن الوسائل المستخدمة :

١ — البحث العلمى الميدانى — عن طريق الاستقصاء والملاحظة العملية والتجربة العلمية — مع مفردات كل فئة من جماهير المنشأة للوقوف على رغباتها وآرائها وما تطلبه من المنشأة ونواحي اعتراضاتها وموقفها من المنشأة وتطور هذا الموقف ، ثم للوقوف على خصائصها الاجتماعية والانسانية والاقتصادية .

٢ — الصحف اليومية أو الاسبوعية ، المحلية أو الأجنبية .

٣ — عقد الاجتماعات والمحاضرات والندوات وحلقات البحث وتبادل الراى والمؤتمرات .

٤ — المجلات العامة أو المتخصصة أو التى تصدرها جهات خاصة .

٥ — مجلة المنشأة .

٦ — الكتب والنشرات والكتيبات الدورية وغير الدورية والطبوعات المختلفة .

٧ — التقارير السنوية التى تصدرها المنشأة سواء للمساهمين أو للعامة .

٨ — الاعلان والافلام .

٩ — الاذاعة والتلفزيون واعداد البرامج الخاصة

١٠ — السينما وعرض الافلام الخاصة .

١١ — الاعلان والاعلام بوسائله وصوره المختلفة :

- * الكلمة والشرح .
- * التصوير والرسم والرسوم البيانية والاحصائية .
- * الشرائح المصورة والصور المتحركة والكاريكاتير وشرائط الاخبار .
- * النتائج السنوية والاجندات ومواد الدعاية والهدايا .
- * اللافتات والملصقات والاعلانات الضوئية والنيون واعلانات الطرق والحوائط والاعمدة .
- * النشرات البريدية .
- * اغلفة علب الكبريت و سدادات الزجاجات وما شابه ذلك .
- * الاستعراضات واتقواس النصر وعربات الزهور في المناسبات المعينة .
- ١٢ — المعارض والاسواق الدولية والمحلية والاقليمية .
- ١٣ — الزيارات الجماعية والزيارات الشخصية للمنشأة ومصانعها وتنظـ الرحلات الى مصانع المنشأة ووحداتها .
- ١٤ — حفلات الاستقبال .
- ١٥ — تبادل الرسائل المباشرة .
- ١٦ — الاشتراك في المناسبات المختلفة .

ويضيف الاستاذ الدكتور حسن توفيق في كتابه عن العلاقات العامة ان حسن معاملة الموظفين للمفسر وللمتعاملين مع المنشأة ، والسياسات والاجراءات الادارية السليمة للشركة ، والخدمات الاجتماعية التي تؤديها الشركة للعاملين والمغيز ، وتعتبر من وسائل الاتصال الهامة والتي تساهم بالتالي في تحقيق الهدف بنجاح . وهذا بدوره يؤيد ما سبق قوله ان العلاقات العامة ليست واجب ادارة العلاقات العامة فقط بل هي مسئولية كل ادارة وكل مدير وكل موظف مسئول .

جـ — انه بناء على ما تقدم يقسم الكثيرون وظائف واعمال العلاقات الى ستة أنشطة او موضوعات رئيسية :

- ١ — نشاط البحث والدراسات .
- ٢ — نشاط التخطيط .
- ٣ — نشاط التنسيق .
- ٤ — نشاط التصميم والانتاج .
- ٥ — نشاط التوجيه والإشراف .
- ٦ — نشاط التنفيذ .
- ٧ — نشاط المتابعة والتقييم .

٧ — وظيفة أو أعمال الخدمات المكتبية

ربما لم تلق الوظيفة أو هذا النشاط الاهتمام الكافي أو الاهتمام المخطط والذي يتم عن قصد في كثير من المشروعات وخاصة في الدول النامية ، بجانب أن الكثير من المشروعات لم يوفر لها المتخصصين في هذا المجال بالرغم من أن تلك الأعمال المتعلقة بها أسميناه « الخدمات المكتبية » — أو غالبيتها — يزاوُل بالفعل داخل كافة المنشآت ، فغالبية هذه الأعمال لازمة وقائية بالفعل ، وبعضها قد لا يزاوُل نهائيا أو أنه يتم تلقائيا أو بمجرد الاجتهاد ودون دراية الى أهميته وتأثيره البالغ على مناخ العمل ومظهر المنشأة وتهيئة الجو الصالح للعمل أمام العاملين والجو الصالح للتعامل أمام المتعاملين مع المنشأة ، وأن بعضه يؤثر تأثيرا مباشرا وواضحا على انتاجية وفعالية العاملين وعلى الجهد والوقت المبذول ثم على سلوك ومعنوية العاملين بالمنشأة ، ولذلك — وفي رأينا — كان لابد من التدخل لحصر هذه الأعمال وتحديد أهدافها ومسئولياتها وتوجيهها ومتابعتها ومن ثم ادارتها الادارة العلمية السليمة ، وبالتالي أيضا كان لابد من توفير الخبرة والتخصص لها سواء من داخل أو خارج المنشأة .

ونستطيع مبدئيا بيان تلك الأعمال التي اطلقنا عليها في مجموعها بأعمال الخدمات المكتبية بما يلي :

- أعمال السكرتارية .
- أعمال المحفوظات والارشيف والدفاتر والمستندات والنماذج والمعدات اللازمة .
- أعمال الاتصالات السلكية واللاسلكية « تليفونات — تليكس » .

- الاستعلامات بأشكالها المختلفة .
- الادوات والتجهيزات المكتبية المختلفة وكافة الادوات المساعدة .
- آلات كتابة .
- آلات حاسبة .
- اثاثات مكتبية .
- اثاثات وادوات حفظ .
- ادوات ومعدات كتابية .
- الخ
- اعمال الامن والامان والوقاية .
- اعمال ووسائل حركة وانتقال العاملين .
- اعمال تنظيم المكاتب والادارات والمساحات المختلفة داخل المبنى
- وتسهيل حركة وانسياب العمل والعاملين بجانب توفير الشكل والذوق
- الملائم .

ثانيا : الاشكال القانونية للمشروعات

عند البدء في تكوين أى مشروع لابد وأن يتحدد الشكل القانونى الذى سيتخذه هذا المشروع وذلك بمقتضى القانون فى مصر أو فى أى دولة . ويتوقف اختيار الشكل القانونى للمشروع على عدد مؤسسى أو مالكى المشروع ، وطبيعة المسئوليات التى يفضل أن يتحملها الشركاء ، وطبيعة العلاقة القانونية التى يختارونها بينهم وفيما بينهم وبين الغير ، والحجم المالى للمشروع وما . يستطيع مؤسسى المشروع توفيره ومدى حاجتهم الى شركاء أو مساهمين آخرين ... الخ .

ويتخذ المشروع أحد الاشكال القانونية الآتية :

- ١ - المشروع الفردى .
- ٢ - شركة التضامن .
- ٣ - شركة التوصية البسيطة .
- ٤ - شركة المحاصة .
- ٥ - شركة المساهمة .
- ٦ - شركة التوصية ذات الاسهم .
- ٧ - الشركة ذات المسئولية المحدودة .

والمشروع الفردى يملكه شخص واحد ، وهو كما سنرى اقدم وأبسط انواع المشروعات وذلك لسهولة وبساطة انشائه فهو ينبع من ارادة فردية ومن قرار شخصى وفردى . ولكن العيوب والمشاكل التى يقابلها المشروع الفردى - كما سنرى - فضلا عن تطور الظروف الاجتماعية والاقتصادية أدت الى الحاجة الى مشروعات أخرى كبيرة من حيث الحجم ورأس المال وتعاون عدد أكثر من الشركاء فى تحمل رأس المال والمسئوليات وأهمية تعدد الخبرات التى تدير المشروع ، ولم يكن من الممكن أن يتم الاستجابة الى ذلك عن طريق شكل قانونى واحد للشركاء أو للشركة التى تتم بينهما أو بينهم ، بل كان من الأفضل ظهور انواع مختلفة من الاشكال القانونية للشركات تستجيب لحاجات وامكانيات رجال الاعمال والمستثمرين ومدى حجم المسئولية التى يتطلعون اليها . ومن هنا ظهرت وتعددت انواع الشركات كما سنرى .

فالمشروع الفردى اذن يملكه شخص واحد ، بينما الشركة يملكها شخصان على الأقل . فالشركة بوجه عام هى اتفاق بين شخصين أو أكثر

على القيام بعمل أو أعمال معينة بقصد الربح ، وأن يتم توزيع الأرباح أو الخسائر بين الشركاء طبقا لنص أو عقد الاتفاق المبرم .

والشركات من حيث تكوينها نوعان :

● شركات اشخاص : وهي شركة التضامن ، شركة التوصية البسيطة ، شركة المحاصة .

● شركات اموال : وهي الشركة المساهمة ، شركة التوصية بالاسهم ، الشركة ذات المسؤولية المحدودة . وبشكل عام فان شركات الاشخاص هي التي تعتمد في كيانها على شركاء محددين ومعينين بالاسم في عقد الشركة ، وإذا لم يعد للشركة وجود قانوني لم يعد للشركة وجود قانوني .

اما شركات الاموال ، فهي على العكس من ذلك ، لا يقوم أو يرتكز وجودها واستمرارها على شركاء معينين أو محددين ، ولاى شريك الحق في الانسحاب في اى وقت ، ودون أن يتأثر بذلك كيان الشركة ووجودها القانوني . ولكننا احيانا نلاحظ أنه وان كان ما تقدم هو الاساس العنام للفرقة بين شركات الاشخاص وشركات الاموال الا أنه في بعض شركات الاشخاص قد نجد أن انسحاب أحد الشركاء جائز دون أن يتأثر بذلك كيانها ولكن هذا يكون متفق عليه وفي ظل اوضاع معينة أو محددة طبقا لنص العقد . ومع ذلك فان الاساس العام للفرقة يظل قائما وهو أن شخص الشريك في شركات الاشخاص هو جزء من مقوماتها ووجودها .

كما نشير هنا الى أن شركة التوصية بالاسهم وان كانت اعتبرت ضمن شركات الاموال الا أنها في حقيقة تكوينها خليط من شركات الاشخاص وشركات الاموال .

ان الهدف من التعرض لهذه الأنواع والتعريف بها — في كتاب الإدارة واشكالها القانونية ومسئولياتها واجراءات وشروط تكوينها ، ولكننا هنا نوجز الحديث عن التعريف بنوع الشركة وماهية تكوينها وبعض المزايا التي تحققها وبعض العيوب أو المشاكل التي تقابلها .

ان الهدف من التعرض لهذه الأنواع والتعريف بها — في كتاب الإدارة — هو بجانب أهمية المام طالب الإدارة بالأنواع القانونية للمشروعات

فانه من الراجب ان ندرك الى اى مدى تتاثر ادارة المشروع وحاجته الى الادارة العلمية بالاشكال القانونية للتنظيم او للمشروع . ويقول الاستاذ الدكتور على عبد المجيد - فى كتابه عن اصول العاينة للادارة والتنظيم :

« ان الشكل القانونى للمشروع له اثر كبير على كثير من النواحي الادارية والتنظيمية فيه ، اهمها ما يلى :

١ - اجراءات انشاء المشروع وتكوينه ، حيث تسهل فى المشروع الفردى وتصعب فى شركات الاشخاص وتتعد فى شركات الاموال .

٢ - الهيكل التنظيمى للمشروع ، حيث يختلف فى ذلك المشروع الفردى عن الشركات ، وتختلف شركات الاشخاص عن شركات الاموال وخاصة من حيث تشكيل الادارة العليا التى قد تتكون من صاحب المشروع «الفردى» الذى يملك جميع السلطات ، او من مجلس شركاء « فى شركات الاشخاص » يسير على اسس معينة يضعها الشركاء ، او من مجلس مديرين « فى الشركات ذات المسئولية المحدودة » او مجلس ادارة فى الشركات المساهمة يسير طبقا لشروط خاصة فى قانون الشركات . هذا فضلا عن ان طريقة تقسيم وتجميع اوجه النشاط فى الجهاز التنظيمى تختلف ايضا نظرا لاختلاف الحجم وطرق الرقابة والاشراف والقوة العاملة والهيئة الادارية الموجودة وكمايتها .

٣ - تمويل المشروع ، سواء من حيث الحصول على راس المال ، او من حيث الافتراض الشخصى او من البيوت المالية او باصدار السندات .

هذا فضلا عن الناحية الخاصة بتكوين الاحتياطات ، وتوزيع الارباح وخاصة بالنسبة للشركات المساهمة . فالمسئولية المالية لاصحاب المشروع مثلا قد تكون غير محدودة « كما فى المشروع الفردى وشركات الاشخاص بالنسبة للمتضامنين » فلا يجتذب المستثمرين الحريصين على اموالهم . كما ان المسئولية غير المحدودة من ناحية اخرى قد تكون حافزا للاقراض زيادة على ما يسمح به من اقراض نظرا لضمان الممتلكات الشخصية - بجوار اموال المشروع - للسداد . هذا بالاضافة الى ان حجم المشروع الذى يتاثر الى حد كبير بالشكل القانونى له اثر كبير فى الناحية التمويلية وخاصة من حيث جاذبية الاستثمار والاقراض .

٤ - تكوين الكفايات الادارية ، حيث أن حجم المشروع وطبيعته وكيفية ادارته وتبعيته ومركزه الادبي له اثر كبير على اجتذاب الكفاء من العلمين والمديرين ، هذا فضلا عن أن القدرة المالية لها اثر كبير أيضا في ذلك . ولاشك أن الشكل القانوني يؤثر في جميع هذه النواحي . فمثلا كثير من الافراد يفضلون العمل في الشركات المساهمة او شركات الاموال على الاشتغال بالمشروعات الفردية او شركات الاشخاص لان ذلك قد يكون اكثر ضمانا لهم ، كما يمكنهم أن يبتعدوا عن التحكم الشخصي لصاحب (او اصحاب) العمل ، فضلا عن المركز الادبي .

٥ - الحرية في التصرف وسرعة البت في الامور واصدار القرارات، حيث قد يفضل المشروع الفردي غيره من المشروعات في ذلك .

٦ - طرق الرقابة والاشراف ، سواء اكانت مباشرة او غير مباشرة، ومدى استمرار الرقابة وتسهيلها لجميع نواحي النشاط في المشروع . حيث يتوقف على مدى توافر المشرفين الكفاء ، واستمرارهم في العمل ، ومدى توافر الدافع الى ذلك ، والقدرة على استخدام الطرق الرقابية العلمية ، وحجم العمل ... الخ . كل هذه العوامل لاشك تتاثر بالشكل القانوني ، ويظهر الفرق ملحوظا بين المشروعات الفردية وشركات الاشخاص وشركات الاموال .

ولاشك في أن تحديد المسؤولية القانونية والمعاملات قد أصبح من الاهمية بمكان حتى أصبح نجاح المشروع يتوقف على وضع قواعد واضحة لتحديد هذه المسؤولية بالنسبة لكل شخص متضل بالمشروع ، سواء كان هذا الشخص مديرا او مساهما او موظفا او عميلا من عملاء هذا المشروع ولذلك فقد عمد القانون التجارى الى تحديد المسؤوليات المختلفة وبيان حقوق وواجبات جميع الاشخاص المشغلين او المتصلين بالاعمال التجارية والصناعية حتى يعمل على حماية السوق ونشر الثقة بين أرجائها . فمثلا نجد أن مدير المشروع . يجب أن يكون مسئولا عن عمله وخاصة بالنسبة للتصرف في اموال المشروع ، كما أن الشريك او المساهم يجب أن تعطى له كافة الضمانات الممكنة منعا لضياع امواله ، والا انهارت الثقة في انشاء المشروعات واستثمار الاموال فيها . وكذلك نجد أن كل عامل في المشروع يجب أن يكون مسئولا عن عمله مع بيان حدود هذا العمل . كما أن لكل عامل حقوقا لدى المشروع يجب توضيحها بكل جلاء . كل هذه الحقوق والواجبات تتوقف في تحديدها الى حد كبير على الشكل القانوني للتنظيم .

وفيما يلي نعطى فكرة سريعة عن هذه الاشكال القانونية ومزايا كل منها وعيوبه :

١. - المشروعات الفردية

المشروع الفردي هو الذى يقوم به فرد واحد فيكون هو صاحبه ومالكه ، لا يشرك معه احدا الا ان يكون مديرا يتولى الادارة بحسب ، اى موظفا اجيرا لا شأن له بملكية المشروع .

فصاحب المشروع الفردي - بوصفه المالك الوحيد - هو الذى يضع سياسة المشروع المالية والتجارية ، ويقوم بتنفيذها ويتحمل جميع مسئولياته .

مزايا المشروع الفردي :

١ - المشروع الفردي يمكن صاحبه من اتخاذ القرارات التى يراها ، فيقوم بتنفيذها فورا ، اذ ليس له شركاء يعارضون رايه او يقفون فى وجهه . فهو يمتاز بسرعة التقرير وسرعة التنفيذ .

٢ - الحافز الاساسى لصاحب المشروع الفردي هو الحصول على الربح ، فهو لا يسرف فى الانفاق ضنا بماله ان يضيع على عكس الحال فى بعض انواع الشركات اذ يلاحظ فيها اسراف لا مبرر له اذ ان من ينفق فى الاغلب ليس هو صاحب المال .

٣ - انشاء المشروع الفردي عمل يسير لا يحتاج الى اوضاع قانونية معقدة او الى تسجيل قرارات او محاضر كما هو الشأن فى الشركات المساهمة مثلا ، اذ ان اهم ما يفرضه القانون فى حالة المشروعات الفردية هو امساك السجلات القانونية اللازمة كدفاتر الحسابات وصور الاراسلات .

عيوب المشروع الفردي :

١ - ضعف الائتمان هو العيب الاساسى فى المشروعات الفردية ، وذلك ان الضمان الوحيد للدائنين هو الاموال الخاصة لصاحب المشروع لانها هى التى تضمن التزاماته . ولذلك لا يميل رجال اعمال او المقرضون الى القيام بعمليات واسعة النطاق مع اصحاب المشروعات الفردية لان اى خطأ يرتكبه صاحب المشروع الفردي قد يدمر المشروع كله ، فان ذهب رأس ماله سدادا لجزء من الديون فان اصحاب الحقوق قد لا يجدون فى امواله الخاصة ما يكتفى لوفاء باقى الالتزامات .

٢ - كثرة احتمالات الخطأ من عيوب المشروع الفردى أيضا ، وذلك انه مهما بلغ الفرد من كفاية ومقدرة ، فإنه بانفرادة بالادارة معرض للخطأ على عكس الحال في الشركات حيث يتعاونون في الادارة أكثر من شخص واحدة عادة مما تقل معه فرصة الوقوع في الخطأ .

٣ - ومن عيوبه أيضا ضالة رأس المال ، اذ انه لا يعتمد الا على ما يقدمه شخص واحد هو صاحب المشروع ، على عكس الحال في الشركات حيث يتعاون شخصان على الاقل في تدبير رأس المال مما يزيد جملته حتما .

٤ - وهناك عيب ينصب اثره مباشرة على صاحب المشروع الفردى نفسه ، هو هذه المسئولية المطلقة التي تقسع عبؤها على كاهله ، أى مسئولية الضمان العام بأمواله الخاصة بالتزامات المشروع . فقد يستغل من ثروته الخاصة في مشروعه جزءا محدودا من أمواله ، ولكن الضمان في الواقع لا يقتصر على قيمة رأس المال المستغل ، وإنما يشمل كل ما يملكه ولو كان أضعاف رأس المال ، ففي حالة الإفلاس - مثلا - لا يقتصر الأمر على ضياع ممتلكات المشروع وإنما تضيع أيضا الممتلكات الخاصة لصاحب المشروع .

٥ - نجاح المشروع الفردى انما يقوم على شخصية صاحب المشروع من حيث مقدرته وكفايته وأمانته وحسن اتصاله بالناس . . . الخ فإذا مات مثلا انهار المشروع بموته . ولما نجح أبناؤه أو ورثته في ادارته بنفسه المقيرة .

٢ - شركات التضامن

ما هي شركة التضامن :

تتكون شركة التضامن من شركتين أو أكثر ، ويكون الشركاء فيها متضامنين ، ومسئولين مسئولية غير محدودة عن الوفاء بالتزامات الشركة ، بمعنى أن كل شريك مسئول بمفرده عن هذه الالتزامات ، ولو لم يكن طرفا فيها ، أو لم يكن له دخل في الادارة ، كما أن أمواله الخاصة - بخلاف حصته في رأس المال - ضامنة لهذا الوفاء .

وشركة التضامن من هذه الناحية - ناحية المسئولية المطلقة - تشبه المشروع الفردى ، لأن صاحبه مسئول أيضا مسئولية غير محدودة .

ويلاحظ ان الشريك المتضامن ، الذي لم يمنح حق الادارة لا يجوز له ابدا ان يتدخل في ادارة الشركة، ولكن هذا لا ينفى عنه مسئوليته المطلقة التضامنية ، ولكن لمثل هذا الشريك الحق في محص دفاتر الشركة ومراسلاتها والاطلاع على العقود واجراء التفتيش وابداء المشورة ... الى غير ذلك مما لا يدخل في باب ممارسة الادارة الفعلية .

عنوان شركة التضامن :

يستلزم القانون ان تعنون الشركة باسم واحد او اكثر من اسماء الشركاء ، متبوعا بكلمة « وشريكه .. او وشريكه .. او شركائه .. او شركائهما الى غير ذلك من اساليب التعداد حسب عدد الشركاء ، كان يقال مثلا : « ابراهيم سعد وشريكاه » اذا كان الشركاء ثلاثة ، فالعنوان هو الاسم الذي تتخذه الشركة لنفسها لتمييزه عن غيرها ، ولتتمسك به مع الجمهور كشخص معنوي قائم بذاته ومنفصل عن شخصية الشركاء . وقد يكون للشركة اسم تجارى بخلاف عنوانها ، ولكن يتحتم مع هذا ان يذكر عنوانها ايضا ، فان الاسم التجارى لا يغنى عن العنوان : فيقال مثلا « محلات الامانة لصاحبها على السيد وشريكه » .

اجراءات تكوينها :

مجال هذا البحث الدراسة القانونية ، ولكن هذا لا يمنع من ان نشير اشارة عابرة الى ان انشاء شركة التضامن يقتضى تحرير عقد بتكوينها ، ثم عمل ملخص لهذا العقد ، ثم القيام بعد ذلك بما ينص عليه القانون من اجراءات النشر (اى النشر) بالنسبة الى الملخص دون العقد الاصلى .

واهم البنود التى يجب ان يتضمنها العقد هي : اسماء الشركاء ، وعنوان الشركة ، والغرض منها .. ومحتها .. ورأس مالها .. وطريقة توزيع الخسائر والارباح .. وتعيين المكلنين بالادارة وتحديد سلطاتهم .. وطريقة عزلهم .. وتحديد مركز الشركاء عند الانسحاب او التصفية ..

مزايا شركات التضامن :

اهم هذه المزايا ما يلى :

١ - بساطة الاجراءات القانونية اللازمة لانشائها ، اذ يكفى ان يتفق شخصان على انشاء شركة تضامن فيتم انشاؤها في يسر وسهولة ،

فإن ما يتطلبه القانون فيها من تسجيل أو شهر . . . الخ لا يقاس أبداً في بساطته بما يتطلبه مثلاً إنشاء الشركات المساهمة .

٢ — المسئولية غير المحدودة التي يتحملها كل شريك على انفراد تزيد درجة الائتمان الذي تحصل عليه الشركة من الدائنين والمتعاملين معها .

٣ — المسئولية غير المحدودة هي أكبر دافع للشركاء على حسن الإدارة ومضاعفة الجهد ، حتى لا يعرضوا أموالهم الخاصة للضياع ، لأن افلاس الشرفه لن يقتصر أثره على حصصهم في رأس المال فحسب بل يمتد إلى أموالهم الخاصة .

٤ — في شركات التضامن لا يجوز لأي شريك أن يتنازل عن حصته في رأس المال لشخص آخر إلا بموافقة الشركاء . وبذلك لا يستطيع الشريك بانسحابه أن يعرض على الباقين بديلاً لا يريدونه (يجوز الاتفاق على عكس ذلك) .

٥ — البساطة التي تتسم بها إدارة شركة التضامن تمكنها من اغتنام الفرص التجارية فور ظهورها ، دون انتظار لقرارات قانونية معقدة — كاجتماع مجلس الإدارة مثلاً في الشركات المساهمة .

عيوب شركات التضامن :

أهم عيوب شركة التضامن ما يلي :

١ — لا تصلح شركات التضامن للقيام بالمشروعات الكبيرة ، فقد يتسع نطاق عملها وتحتاج رأس مال جديد ، وقد يكون الممول موجدوداً ، ولكن يكفي أن يعارض في ضمه إلى الشركة ولو شريك واحد ، لعدم ثقته به فلا يتحقق هذا الانضمام ، لأن شركة التضامن من شركات الأشخاص التي تقوم أساساً على التوافق والانسجام بين الشركاء . وبذلك تظل الشركة قاصرة عن توسيع المشروع .

٢ — لا يجوز أن ينضم إلى شركة التضامن شريك جديد إلا بموافقة إجماعية من الشركاء . وقد يرفض أحد الشركاء ضم عضو جديد — ولو على سبيل المشاكسة — فلا يتحقق هذا التضامن مهما كانت له من مزايا وفوائد .

٣ — كيان شركة التضامن مهدد بوفاء أى شريك ، اذ يؤدي الامر الى تظليلها (الا اذا اتفق على غير ذلك) . وكذلك الحال بالنسبة الى افلاس او الحجز .

٤ — نجاح شركة التضامن يقوّم على شخصية الشركاء وحسن سمعتهم ، فاذا كان احدهم غير اهل الثقة ادى هذا الى ضعف المشروع .

٥ — تصرف أى شريك يلزم باقى الشركاء ، فاذا كان من بينهم شريك مستهتر قليل الحرص ، وكان ذى مال خاص يخشى عليه الضياع ، فانه يكفى أى تصرف منه ليضيق برعونته حتى الاموال الخاصة لشركائه الاغنياء لا رأس مال الشركة بحسب .

٦ — اختلاف الشركاء المسؤولين عن الادارة يؤدي الى تفكك الشركة وانهيارها ، فاذا عيّن احدهم باقى الشركاء استطاع أن يعرف سير العمل ، ولذلك ينبغي ان يراعى التوافق والانسجام فى الجمع بين الشركاء فى شركات التضامن .

٣ — شركات التوصية البسيطة

ماهية شركة التوصية البسيطة :

عرفنا أن شركة التضامن تتكون من نوع واحد من الشركاء هم الشركاء المتضامنون . أما الشركاء فى شركة التوصية البسيطة فنوعان : شركاء متضامنون وشركاء موصون — مع ملاحظة أنه يجب أن يكون فيها شريك واحد على الأقل من كل نوع ، لكن تحبل هذا الوصف القانونى . والشريك المتضامن — كما عرفناه فى شركة التضامن — مسئول عن التزامات الشركة مسئولية مطلقة غير محدودة ، تتجاوز نصيبه فى رأس المال الى امواله الخاصة . أما الشريك الموصى فعلى العكس من ذلك تتحدد مسئوليته بقدر رأس ماله فى الشركة .

عنوان الشركة :

يقضى القانون بأن يتضمن عنوان شركة التوصية البسيطة اسم واحد أو أكثر من الشركاء المتضامين (كما هو الحال فى شركة التضامن) متبوعاً بكلمة : وشريكه ، أو شريكه ، أو شركائه ، أو شريكهما ، أو وشركائهم ... الخ . وذلك على حسب الاحتيال .

أجراءات تكوين شركة التوصية :

تنطبق على شركة التوصية البسيطة نفس الاجراءات التى يتطلبها القانون عند تكوين شركات التضامن ، مع فرق واحد هو انه لا يجوز ان يتضمن ملخص العقد اسم احد من الشركاء الموصين ، بل يكتفى ببيان انصبتهم فى رأس المال .

علاقة الشريك الموصى بإدارة الشركة :

إذا كان للشريك المتضامن الحق فى أن يتدخل فى أعمال الشركة أو يتولى إدارتها (إلا إذا اتفق على غير ذلك) ، فإنه ليس من حق الشريك الموصى أن يتولى الإدارة أو يتدخل فيها — وإذا اتفق على أن له هذا الحق سقطت عنه صفته كشريك موصى وأصبح قانونا فى مركز الشريك المتضامن .

والحكمة فى هذا الحظر هى أن قيام الشريك الموصى بالإدارة قد يوقع المتعاملين معها فى غش إذا حسبونه شريكا متضامنا ذا مسئولية غير محدودة ، فيقيمون معاملاتهم مع الشركة على هذا الأساس استنادا الى ما يعرفون من مكانته وراثته الخاص ، فى حين أنه قد يكون مساهما فى رأس المال بقدر يسير محدود .

كما أن قيام الشريك الموصى بالإدارة أو السماح له بالتدخل فيها ، قد ينطوى على خطر يمس الشركاء المتضامنين ، وذلك أنه قد يقدم على تصرف يطيح برأس مال الشركة مطمئنا الى أن مسئوليته محدودة بقدر رأس ماله لا تتجاوز الى أمواله الخاصة ، على النقيض من شركائه المتضامنين ذوى المسئولية المطلقة التى قد تذهب بأموالهم الخاصة أيضا نتيجة لهذا التصرف الذى صدر من الشريك الموصى .

ولكن هذا المفع الخاص بإدارة الشركة لا يتجاوز نطاقه ، فإنه يجوز للشريك الموصى أن يعمل موظفا بالشركة ، ولكن ليس له أن يكون مديرا ، كما أن له أن يتعامل مع الشركة بيما وشراء ، وله أيضا نفس الحق الذى للشريك المتضامن غير المكلف بالإدارة — أى حق الرقابة ، والتفتيش ، والإطلاع على العقود والدفاتر وأبداء المشورة . . الخ .

مزايا شركة التوصية البسيطة :

مزايا شركة التوصية البسيطة هى نفسها المزايا التى سبق أن ذكرناها عند الكلام على شركات التضامن ، نرجع اليها . ولكن يمكن أن

نضيف مزايا جديدة مترتبة على دخول الشريك الموصى عضوا فيها ،
وهي :

١ — توجد فئات من الناس محظور عليهم الاشتغال بالتجارة بمقتضى
القوانين أو اللوائح ، كموظفى الحكومة والمحامين . . الخ كما يوجد
اشخاص يحول مركزهم الاجتماعى دون ممارسة التجارة — كرجال الدين
— فهؤلاء جميعا يمكن أن يستثمروا أموالهم فى الاعمال التجارية بوصفهم
شركاء موصين .

٢ — تتيح شركات التوصية البسيطة فرصة الاستثمار أمام من
يخشون المخاطرة بأموالهم ، إذ يدخلون فيها بوصفهم شركاء موصين ،
فلا تستهدف أموالهم للمخاطر التجارية ، استنادا الى أن مسئوليتهم محدودة
بقدر رأس مالهم فى الشركة ، على عكس الحال لو كان شريكا متضامنا .

٣ — يمكن زيادة رأس مال شركة التوصية البسيطة بإدخال شركاء
موصين ، ولو كانوا على غير انسجام مع الشركاء المتضامنين ، لانهم بهذا
الوصف كموصين لا شأن لهم بأعمال الادارة .

٤ — يستطيع المخترع الذى لا مال لديه أن ينشئ شركة توصية
بسيطة يتولى ادارتها واخراج اختراعه الى الاسواق ، وذلك بأن يضم
اليه شريكا موصيا ، يزوده بما يحتاج اليه من مال دون أن يكون له دخل فى
ادارة الشركة ، وبذلك تكون وسيلة الى تنشيط الصناعة واظهار
الاختراعات .

عيوب شركة التوصية البسيطة :

وعيوب شركة التوصية البسيطة هى نفس العيوب التى شرحناها
عند الكلام على شركات التضامن ، ولكن يمكن أن نضيف شيئا جديدا هو
انها تتيح للشريك غير الامين بابا للتلاعب والاختيال . وذلك بأن يكون
شركة توصية بسيطة يدخل فيها بوصفه شريكا متضامنا ، ويضم اليه شريكا
موصيا ذا مال كثير . فيساهم الموصى بالقدر الاكبر من رأس المال ، فى حين
لا يساهم المتضامن الا بالنذر اليسير أو بعمله فقط . ولما كان المتضامن
هو المسئول عن الادارة والمتصرف وحده فى شئون الشركة دون الموصى ،
فانه يشرف ويبذر ، ويقترض — لانه محتال غير أمين كما قلنا وليس لديه
مال خاص يخشى عليه — مطمئنا الى أن الضرر لن يعود عليه الا بائلا لها

ربح خلسة وغدرا ، على حين يقع العبء كله على رأس المال الكبير الذى ساهم به الشريك الموصى ولذلك يجب عند انضمام الشريك الموصى الى مثل هذا النوع من الشركات ان يتأكد من حسن سمعة الشركاء المتضامنين وسلامة تصرفاتهم .

٤ - شركات المحاصة

ماهية شركات المحاصة :

شركة المحاصة هي تعاقد بين شخصين أو أكثر على القيام بعمل أو بعملية معينة، مع الاتفاق على تقسيم الأرباح أو الخسائر الناتجة عن هذه العملية . وهي شركة مؤقتة تنتهى مدتها بانتهاء هذا العمل الذى أنشأت من أجله .

وفى هذا النوع من الشركات لا يتعامل القائم مع الغير بوصفه شريكا فى شركة ، وإنما يتعامل باسمه الخاص دون ذكر لشركائه ، متحملا عبء المسئولية وحده ازاء الغير ، وإن كانت نتيجة العملية فى ذاتها عبثا مشتركا يتقاسمه الشركاء ، ربحا كان أو خسارة .

والشهر (أى النشر القانونى) غير مشروط فى شركات المحاصة ، كما أنه ليس لها شخصية معنوية أو عنوان قانونى ، ولا يشهر افلاسها ، وإنما يشهر افلاس مديرها فقط . كذلك لا يشترط فى تكوينها وجود محرر مكتوب . أى أنها شركة مستترة مجهلة لا يعلم بها الجمهور .

مزايا شركة المحاصة :

١ - يمكن تكوينها فى الحال اذ يكفى فيها الاتفاق الشفوى ، ولا تحتاج الى أى نوع من الاجراءات .

٢ - لا يتكبد اصحابها أى نوع من مصاريف التأسيس الخاصة بالشركات الأخرى .

٣ - مصاريف إدارتها محدودة شبه معدومة ولا تحتاج مقرا خاصا بها ، اذ يمكن مباشرة أعمالها فى مقر العمل الأصلي الخاص بأى شريك فيها .

امثلة على شركات المحاصة :

- ١ — يتفق شخصان (أو اكثر) على شراء مقدار من القطن ثم بيعه ، مع تقسيم الارباح بينهم أو تحمل الخسارة .
- ٢ — مؤلف يتفق مع أحد الناشرين على طبع كتابه ونشره مع اشراك الناشر في الارباح .
- ٣ — ممول يمد مصنعا للأحذية بمبلغ من المال ، وفي نهاية العام يتقاسم الارباح مع صاحب المصنع .
- ٤ — اتفاق شخصين أو أكثر على شراء ورقة « يانصيب » وقسمه الجائزة التي قد تربحها الورقة في السحب .

مقارنة :

الشريك الموصى في شركات التوصية يشبه الشريك المحاص في شركات المحاصة من حيث أن اسم كليهما لا يظهر في الشركة ، بل يبقى مجهولا من الغير . ولذلك يصلح هذا النوع أيضا من الشركات لأولئك الذين يحظر عليهم القانون أو اللوائح الاشتغال بالتجارة ، أو تحول ظروفهم الاجتماعية دون هذا العمل .

ولكن الفرق بينهما أن مسئولية الموصى محدودة بقدر حصته في رأس مال الشركة . أما الشريك المحاص فمسئوليته غير محدودة ولكن بشرط أن يكون هو المتعاقد مع الغير . أما إذا كان شريكه هو الذى قسام — دونه — بالتعاقد مع الغير ، فإن مسئولية المحاص لا تتعدى نصيبه في رأس المال .

٥ - الشركات المساهمة

تعريفها :

هى شركة مكونة من شركاء مجهولين من الجمهور ، ومسئولية كل منهم محدودة بقدر ما يملك من الاسهم . ويقوم بإدارتها مجلس إدارة ينتخبه المساهمون من بينهم . والغرض الذى أنشئت من أجله الشركة هو الذى يتخذ عنوانا لها ، كان يقال شركة مصر للفلز والنسيج ، أو شركة قنسل السويس ، فلا يجوز أن يتخذ اسم أحد من الشركاء عنوانا لها كما هو الحال في شركات التضامن ، وشركات التوصية البسيطة :

ماهية شركات المساهمة :

تعد الشركات المساهمة أهم شركات الأموال ، وهى الشركات التى لا يعد مؤسسوها جزءا من مقوماتها ووجودها القانونى ، فيتغيرون ويتبدلون دون أن يؤثر ذلك على كيانها .

وتتمتع الشركات المساهمة بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية المساهمين ، أى أصحابها ، وكذلك شخصية مديريها . ولكى نفهم معنى عبارة « الشخصية المعنوية » يمكننا أن نفسرها بأنها « شخص اصطناعى » يتكون من المساهمين كمجموع ، ولكنه منفصل ومستقل عن شخصية كل واحد منهم ، وهذا الشخص الاصطناعى يتعامل ويلتزم ويقترض ويتملك كإى فرد عادى . أى أن الشخصية المعنوية هى خلق كائن قانونى صناعى يكسب الحقوق ، ويتحمل بالالتزامات .

وقد رأينا أن شركات الأشخاص — كالتضامن والتوصية البسيطة — لا تصلح للمشروعات الكبيرة لضآلة رؤوس أموالها . وعلى العكس من ذلك نجد أن الشركات المساهمة هى أصلح ما يكون للمشروعات الواسعة والانتاج الكبير ، لأنها تستطيع أن تجمع رؤوس أموال ضخمة . ولذلك أصبحت اليوم أهم أشكال المنظمات التجارية والصناعية ، وركنا حيويا فى النهضة الاقتصادية الحاضرة ، فأنطوت تحتها أهم أنواع الشركات والأعمال ، كالنقل والملاحة والتأمين والبنوك والمناجم والمياه والإدارة ... الخ .

ويرجع السبب فى ضخامة رؤوس أموالها إلى أن رأس مالها مقسم إلى حصص صغيرة القيمة ، يمكن تداولها فى السوق بسهولة تسمى أسهما . فضلا عن أن مسئولية المساهم محدودة بقدر ما يملك من الأسهم ، فلا تمتد مسئوليته إلى أمواله الخاصة . كما أن الأسهم والسندات التى تصدرها الشركات متنوعة الأشكال والأنواع ، فيجد المستثمر الحريص فى بعضها ما يتفق مع حرصه ، ويجذ المستثمر المخاطر فى بعضها الآخر ما يتفق وروح المضاربة الكامنة فى نفسه . فيشتري الحريص سندا قائما بفائدته المحدودة الثابتة مقابل رأس مال مضمون ، ويشترى المخاطر سهما قد يقفز ثمنه أضعافا مضاعفة مؤقتا من أنه لن يخاطر — أن خاطر — إلا بثمن السهم ، وهو يعد مبلغ تافه غير كبير .

تكوين الشركات المساهمة :

ينص القانون على أن لا يقل المؤسسين للشركة المساهمة عن سبعة أشخاص . وهؤلاء المؤسسون عادة من رجال المال والأعمال الذين يثق بهم

الجمهور ، ويطمئن الى امانتهم وحسن تقديرهم ، حتى اذا طرحوا اسهم
البرشكة في السوق ضمنوا الاقبال عليها .

فيجتمع المؤسسون السبعة — على الاقل — ويحررون العقد الابتدائي
للشركة ، ويضعون قانونها النظامي ، ثم يتخذون الاجراءات اللازمة لاتمام
اجراءات تكوينها وطرح الاسهم في السوق .

ويحتوى العقد الابتدائي على بيانات معينة أهمها :

اسماء المؤسسين — الغرض من الشركة — عنوانها — مقدار رأس
المال وعدد الاسهم وانواعها — مدة الشركة ومركزها . الخ .

اما القانون النظامي فيتضمن الشروط المختلفة التى تدير عليها
الشركة ، من حيث مقدار رأس المال ، وعدد الاسهم والسندات ، وقيمتها
وانواعها وكيفية ادارة الشركة ، وشروط العضوية ، وحقوق وواجبات
المساهمين ، ومراجعة حسابات الشركة ، ومراقبة اعمالها ، وجرد أموالها،
والجسيمات العمومية ، ونظام التصويت ... الخ .

وقد وضعت وزارة الاقتصاد نموذجا للعقد الابتدائي للشركات
المساهمة وقانونها النظامي ليسير المؤسسون على منوالها تسهيلا
للاجراءات .

ادارة الشركة المساهمة :

اذا ما صدر المرسوم الجمهورى بتأسيس الشركة فقد اصبحت ذات
وجود قانونى وزالت عن المؤسسين صفتهم وحقهم فى ادارة الشركة ،
وانتقلت ادارة الشركة الى أعضاء مجلس الادارة الذين تنتخبهم الجمعية
العمومية أى مجموع المساهمين .

ولا يجوز طبقا لنص القانون ، أن يقل عدد أعضاء هذا المجلس
عن ثلاثة . اما سلطته فيحددها القانون العام ، والقانون النظامي
للشركة . ومجلس الادارة هو الذى يختار المديرين ، ويحدد سلطتهم
ومسئوليتهم .

والمساهم وان كان شريكا فى الشركة الا انه لا حق له فى التدخل فى
ادارتها ، أو اصدار القرارات ، وكل ما له هو حق التصويت على ما تقدمه

الادارة الى الجمعيات العمومية عن حالة الشركة ، كما ان له حق الاطلاع على السجلات والدفاتر وغير ذلك ، طبقا لوضع معينة يقررها القانون النظامى للشركة .

طرح الاسهم فى الاسواق :

يقسم رأس مال الشركة الى اجزاء او حصص وتسمى كل حصة سهما . . . فالسهم هو نصيب المساهم فى الشركة المساهمة وتمثله ورقة مالية تسلم الى المساهم لاثبات حقوقه .

وعندما تطرح الاسهم فى الاسواق يدعى الجمهور الى الاكتتاب فيها ، اى الى شرائها .

فالاكتتاب هو التزام شخص معين بشراء سهم ، او اكثر من اسهم الشركة مقابل دفع قيمتها الاسمية .

وتطلق لفظة « الاكتتاب » عند طرح الاسهم فى السوق لأول مرة سواء عند انشاء الشركة ، او عند زيادة رأس مالها بطرح اسهم جديدة . اما تداولها فى البورصة بعد ذلك فهو مجرد شراء عادى ، فلا يعد اكتتابا .

ويقضى القانون بان يحصل الاكتتاب عن طريق البنوك ، فلا يجوز للمؤسسين القيام به . ويتم ذلك بان يوقع الشخص تعهدا بالشراء . مع تحديد موعد يقفل فيه باب الاكتتاب .

وبعد ذلك تاتى مرحلة التخصيص . فاذا ما قفل باب الاكتتاب اجتمع مجلس الادارة ، وفحص الطلبات المقدمة من الجمهور ، ووزع الاسهم على المكتتبين ، وهو ما يسمى بعملية التخصيص وتعداد اموال الاكتتاب الى من رفضت طلباتهم او بعض طلباتهم .

وتغطية الاسهم تعبر يقصد به ان الجمهور اكتتب فى جميع الاسهم المعروضة او اكثر منها . فاذا فرضنا ان الاسهم المعروضة كانت الف سهم مثلا ، واكتتب الجمهور فى هذه الالف كلها او ما هو اكثر منها ، كان معنى ذلك ان تغطية الاسهم قد تمت ، وعند التخصيص يخصص لكل مكتتب عدد من الاسهم يتناسب مع ما اكتتب فيه . فاذا اكتتب مثلا فى اربعين سهما ، وكانت التغطية مضاعفة خصص له من الاسهم عشرون سهما ،

وأعيد إليه ثمن العشرين سهماً الزائدة ، ثم يخطر بعد ذلك بالموعد الذي ينبغي أن يدفع فيه باقى قيمة الاسهم المخصصة له ، اذ جرت العادة أن لا يطلب من المساهم عند الاكتتاب الا جزءا معيناً من القيمة الاسمية للسهم هو الربع عادة .

الاسهم وأنواعها :

تنقسم الاسهم الى انواع مختلفة ، وسنكتفى فيما يلى بأن نشير الى اهم أنواعها :

أولاً : من حيث نوع المال الذى يجوز تقديمه وفاء لقيمة السهم :

١ — أسهم نقدية : وهى ما يدفع المساهمون قيمتها نقداً .

٢ — أسهم عينية : وهى ما تعطى فى مقابل حصص عينية يقدمها المساهمون على شكل سلع أو آلات أو مبان ... الخ .

٣ — حصص التأسيس : وهذه الاسهم تعطى عند تأسيس الشركة لمن يؤدى لها من المساهمين خدمات كبيرة يصعب تقديرها بالنقود كمن يستكشف لها بئر بترول ، أو يقدم لها امتيازاً حكومياً ... الخ .

ثانياً : من حيث شكل إصدار السهم :

١ — أسهم اسمية : فى هذا النوع يذكر اسم صاحب السهم فى الصك ، فلا يجوز تداوله الا بعد استيفاء اجراءات معينة فى دفاتر الشركة لنقله من اسم البائع الى اسم المشتري ، كما لا يجوز التنازل عنه الا باستيفاء هذه الاجراءات أيضاً .

٢ — أسهم لحاملها : فى هذا النوع من الاسهم يجوز تداول الصك دون القيام بأى اجراء كتابى . فتنقل الملكية من البائع الى المشتري بمجرد استلامه للسهم .

ثالثاً : من حيث توزيع الارباح :

١ — أسهم عادية (أى أسهم رأس المال) : وهى التى ليس لأصحابها أى امتياز خاص بالنسبة الى توزيع أرباح الشركة ، ولا بالنسبة لتوزيع ممتلكات الشركة عند تصفيتها . وتختلف أرباح هذه الاسهم تبعاً لأرباح الشركة .

أسهم ممتازة : هذا النوع من الأسهم له افضلية معينة على الأسهم العادية سواء من حيث حصول صاحبه قبل الأسهم العادية على جزء من الأرباح ، أو على جزء من موجودات الشركة عند تصفيتها . وتصدر الشركات هذا النوع من الأسهم عندما تكون أعمالها ناجحة ، وتريد أن تحتفظ لمساهميها الثمناء ببعض الامتيازات مكافأة لهم على اشتراكهم في انشائها للمرة الاولى — كما تصدر الشركات الأسهم الممتازة أيضا في حالة رغبتها في زيادة رأس المال وخوفها من عدم الاقبال على الاكتتاب فتخص الأسهم الجديدة ببعض الامتيازات ترغيبا للجمهور .

٣ — أسهم ممتازة مجمعة الأرباح : وهي التي يتجمع لأصحابها الحق في قبض نصيبهم من أرباح الشركة سنة بعد أخرى فيما لو خسرت الشركة أو لم تنتج أرباحا كافية .

رابعاً : من حيث توزيع ممتلكات الشركة عند تصفيتها :

١ — الأسهم العادية (أو أسهم رأس المال) — وقد سبق أن تكلمنا عنها . فذكرنا أنها أسهم يدفع أصحابها قيمتها نقداً ، ويحصلون على انصبتهم المقررة من الأرباح .

٢ — أسهم التمتع أو الانتفاع — يحدث أثناء قيام الشركة أن تستهلك كل عام جزءاً من أسهم رأس المال فتزد إلى أصحاب الأسهم المستهلكة قيمتها الاسمية — ولكنها تباع أصحاب هذه الأسهم المستهلكة أسهماً جديدة تسمى أسهم الانتفاع أو التمتع فيكون لهم بمقتضاها الحق في نصيب من الفائض من الأرباح بعد المقرر توزيعه على أسهم رأس المال ، وذلك بالرغم من استهلاك أسهمهم الاصلية كما يكون لهم حق في موجودات الشركة عند تصفيتها .

خامساً : من حيث استثمار الاموال :

١ — أسهم ثابتة الأرباح : وهي التي يحدد لها النظام القانوني للشركة نسبة مئوية ثابتة من قيمتها الاسمية كربح لها ، ومثلها الأسهم الممتازة .

٢ — أسهم متغيرة الأرباح : وهي التي تحصل على أرباح تزيد أو تنقص تبعاً لأرباح الشركة ، كالأسهم العادية وأسهم الانتفاع وحصص التأسيس .

السندات وأنواعها :

السند يمثل جزءاً من ترض تعقده الشركة ، وتدفع عنه لصاحب السند فائدة معينة في موعد معين ، كما ترد قيمة السند للمقرض في موعد

متفق عليه (كما يجوز للحكومات والمجالس البلدية والمحلية ... الخ
إصدار السندات) .

إذا احتاجت الشركة لمال جديد لتوسيع أعمالها أو لسد ما نقص من
رأس مالها بسبب خسارة لحقتها ، فيمكنها الحصول على هذا المال
الجديد بطرق شتى شبيهة بالطرق التي يلجأ إليها الأفراد في معاملتهم
المالية ، كالقرض العادي أو القرض المضمون برهن ، إلا أن الشركات
تلجأ عادة إلى إحدى طريقتين : إما زيادة رأس مال الشركة بإصدار أسهم
جديدة ، وإما بالاقتراض بإصدار السندات .

وكما تقسم الشركة رأس مالها إلى مبالغ جزئية صغيرة يمثل السهم
كل جزء منه ، فكذلك يقسم القرض المطلوب إلى أجزاء صغيرة
يمثل كل جزء فيه ما يسمى بالسند .

**وما ذكرناه عن طرح الأسهم في السوق والاكتتاب فيها وتغطيتها
وتخصيصها ... الخ . ينطبق أيضا على السندات .**

ويمنح صاحب السند الفائدة المعينة المقررة ، وقد جرت العادة بأن
يلحق بصك السند وثيقة مقسمة إلى أجزاء صغيرة تسمى « كوبونات »
يمثل كل كوبون منها قيمة الفائدة المستحقة في موعدها المحدد .

وتنقسم السندات من حيث الفائدة إلى الأنواع الآتية :

أولاً : سندات ذات فائدة ثابتة : وفيها يحدد للسند فائدة معينة
(مثلاً ١٪) يحصل عليها صاحب السند طول مدة القرض « إلا إذا كان
هناك اتفاق على تغيير سعر الفائدة حسب حالة السوق » .

ثانياً : سندات ذات فائدة ثابتة ومتغيرة : وفيها يحدد للسند فائدة
معينة (مثلاً ١٪) على أن تضاف إليها فائدة أخرى طارئة « مثلاً ٦٪ »
تدفع إلى صاحب السند في حالة زيادة أرباح الشركة عن قدر معين .

ثالثاً : سندات ذات أنصبة : ولها فائدة ثابتة ، أو فائدة ثابتة مع
فائدة إضافية ، ولكنها تتميز بأنها تصدر مصدوبة « بالنصيب » . فإذا
أصابت التركة سندا معيناً ربح صاحبه المبلغ المعين المقرر للنصيب .

استهلاك السندات :

يلاحظ انه يجب رد قيمة السند لصاحبه في الموعد المتفق عليه . وقد جرت العادة بأن ترد قيمة السندات في نهاية مدة القرض دفعة واحدة ، وفي هذه الحالة تحجز الشركة من ارباحها السنوية احتياطيا خاصا يتكون من مجموعة قيمة القرض في نهاية المدة المحددة . كما أنه يجوز استهلاك السندات (أى الغاؤها) على دفعات مختلفة في خلال مدة القرض ، وذلك باجراء قرعة تحت اشراف مندوب حكومى تخرج فيها السندات المستهلكة .

واذا ما استهلك السند دفعت الشركة قيمته الاسمية « أى قيمته الاصلية » وليس قيمته في السوق . وكثيرا ما يحدث عند اصدار السندات أن تباع الى الجمهور بأقل من قيمتها الاسمية ، فإذا كانت القيمة الاسمية مائة جنيه مثلا وبيع الى الجمهور بثمانين جنيها فقط حثا للناس على الاكتتاب ، فإنه عند الاستهلاك ترد الى صاحب السند المائة جنيه ، أى القيمة الاسمية وليس الثمانون التى دفعها ، ويسمى هذا الفرق بين المبلغين جعل الوفاء ، أو علاوة الوفاء .

ولكن كثيرا ما يحدث عند الاستهلاك أن تكون القيمة السوقية للسند اكبر بكثير من قيمته الاسمية ، فقد تكون قيمته في السوق ١١٠ جنيها على حين أن يقبض صاحبه الا مائة جنيه ، أى القيمة الاسمية فيخسر بذلك عشرة جنيهات ، ولذلك يجب على صاحب السند أن يؤمن على سنده ضد الاستهلاك لدى أحد البنوك المختصة بمثل هذه العمليات ، وذلك لقاء علاوة بسيطة يدفعها الى البنك ، حتى اذا ما استهلك سنده عوضه البنك الفرق بين قيمته الاسمية وقيمته في السوق .

وقد لا تلجأ الشركة في استهلاك سنداتنا الى الطريقتين اللتين اشرنا اليهما آنفا « السداد في نهاية مدة القرض ، أو الاستهلاك السنوى » وانما تعتمد الى شراء سنداتنا من سوق الاوراق المالية ، وذلك على فترات متباعدة غير ملحوظة حتى لا يؤثر اقبالها على الشراء دفعة واحدة في سعر السندات فتترفع ارتفاعا يضر بها ويؤذيها .

مقارنة بين الاسهم والسندات :

يتبين مما ذكرناه سابقا في صدد الكلام عن الاسهم والسندات ان بينهما فروقا مختلفة نجل أهمها فيما يلي :

السند	السهم
١ — جزء من القرض .	١ — جزء من رأس المال .
٢ — صاحب السند دائن لا يتدخل في الادارة .	٢ — صاحب السهم شريك له حق الادارة .
٣ — ليس لحامل السند الحق في الاشتراك في مداورات الجمعيات العمومية .	٣ — للمساهم حق الحضور والتصويت في الجمعية العمومية .
٤ — صاحب السند يشترك مع بقية الدائنين في اقتسام موجودات الشركة عند التصفية الا اذا كانت لديه تأمينات خاصة فيتقاضى حقه منها بالاولوية .	٤ — اذا افلست الشركة لا يأخذ المساهم نصيبه الا بعد دفع ديون الشركة ، فإذا استقرت الديون رأس المال خسر أسهمه ، ولم يسترد شيئا من قيمتها .
٥ — صاحب السند يتقاضى الفائدة المقررة في مواعيدها المحدد سواء ربحت الشركة أو خسرت .	٥ — الربح السنوي للمساهم يتغير حسب الحالة المالية للشركة أي ما تنتجه من أرباح وإذا خسرت لا يتقاضى شيئا .

مزايا شركات المساهمة :

تخلو شركات الاموال عموما من اغلب العيوب التي تلابس شركات الاشخاص والتي سبق ان تكلمنا عنها ، ولما كانت الشركات المساهمة هي ابرز نوع في شركات الاموال فسنذكر فيما يلي اهم مزاياها :

١ - مسئولية المساهم محدودة بقدر قيمة السهم الذي يملكه ، فاذا خسرت الشركة فقد يخسر ما دفعه في شراء أسهمه ، او بعض ما دفعه على حسب الاحوال ، ولكن خسارته لن تتعدى أبداً هذا النطاق فتتمدد الى أمواله الخاصة ، اذ لا يجوز الحجز عليها أو بيعها سدادا لديون على الشركة كما هو الحال بالنسبة الى الشريك المتضامن في شركات الاشخاص .

٢ - ليس للاعتبار الشخصي أهمية في هذا النوع من الشركات ، اذ يستطيع المساهم ان يبيع أسهمه او يتنازل عنها دون ان يتوقف تصرفه على رضا سائر المساهمين . كما ان افلاس الشركة لا يؤدي الى افلاسه الشخصي .

٣ - لضالة قيمة السهم وكثرة عدد الشركات المساهمة يستطيع المستثمر ان يوزع أمواله بين العديد من الشركات فيخلق لنفسه من التوازن المالي ما يامن به الخسارة اذا تهاوت بعض شركاته ، او اضطرب مركزها المالي .

٤ - كما ان ضالة قيمة السهم وكثرة عدد الشركات المساهمة يحقق للمجتمع الديمقراطية المالية المنشودة ، اذ يستطيع المحدود الدخل ان يساهم في أعظم الشركات مع أغنى المولدين جنبا الى جنب وعسى قدم المساواة ، فيكون له في ادارة الشركة صوت مسموع نافذ .

٥ - تصلح الشركات المساهمة للمشروعات الكبيرة الضخمة نظرا لامكان تجميعها رؤوس أموال كبيرة بسبب تجزئتها الى أسهم محدودة القيمة تجتذب المدخرات ، ونظرا ايضا لما تتمتع به من استقرار وحياة طويلة مستمرة غير مقترنة بحياة اصحابها او مديريها ، او ما يطرا عليهم من موت او افلاس .

٦ - تجتذب الكفايات من المديرين والمنظمين والخبراء ورجال الاعمال ، مما يهيء لها سبل النجاح .

عيوب الشركات المساهمة :

١ — يقتضى انشاء الشركات المساهمة اجراءات طويلة معقدة وخبرة قانونية عميقة ، كما يستدعى الاستعانة بخبرة الخبراء والاختصاصيين .

٢ — نظرا لانعدام دافع المصلحة الشخصية في ادارتها — او لضعفه على الاقل — فان الشركة المساهمة كثيرا ما تتعرض في ادارتها لسوء تصرف مديريها ورؤسائها من اسراف في الانفاق او تورط في المضاربات او ارتباط بالتزامات فوق طاقة المشروع .

٣ — صوت المساهمين في ادارة الشركة ضعيف محدود الاثر ، اذ ان الادارة الفعلية موكولة الى مجلس الادارة . وقد يتمكن بعض اعضاء المجلس من السيطرة على طوائف كبيرة من المساهمين وانشاء تكتلات من بينهم يوجهون بواسطتها سياسة الشركة وفق هواهم ومصالحهم الشخصية .

٤ — تخضع الشركات المساهمة لاشراف حكومي بعيد الاثر يراد به تفادى ما يلابس ادارتها من عيوب ، ولكنه قد يؤدي في الوقت ذاته الى عرقلة نشاطها لما هو معروف من ان الروتين الحكومي قد يسبب بعض المشاكل امام انطلاق مثل هذه الشركات .

٥ — تتعرض الشركات المساهمة لضرائب كبيرة طبقا لما استقرت عليه الأوضاع المالية .

٦ — شركات التوصية ذات الاسهم

ماهيتها وتكوينها وعنوانها :

ينقسم رأس مال شركة التوصية ذات الاسهم الى اجزاء يسمى كل جزء منها سهما وهى تتكون من فريقين من الشركاء : فريق متضامن ، وفريق مساهم

اى انها تتكون من شريك او اكثر يعتبر متضامنا ومسئولا عن الشركة مسئولية غير محدودة تتجاوز حصته في الشركة الى امواله الخاصة ، كما هو الشأن في شركات الاشخاص كشركة التضامن ، كما ينقسم اليه

شريك واحد أو أكثر يسمى « موصيا مساهما » ولا يسأل عن التزامات الشركة الا بقدر قيمة أسهمه فيها كما هو الحال بالنسبة للشريك الموصى في شركة التوصية البسيطة .

اي ان احكام الشريك المتضامن في شركة التوصية بالاسهم تماثل احكامه في شركة التضامن . اما الشريك الموصى بالاسهم فأحكامه مماثلة لاحكام الشريك الموصى العادى في شركة التوصية البسيطة .

وفيما يتعلق بعنوان شركة التوصية بالاسهم فانه — كشرركات التضامن — يتخذ من اسم شريك واحد على الاقل من الشركاء المتضامنين متبوعا بكلمة « وشريكه » . . . الخ على حسب الاحوال دون ذكر لاسم الشريك الموصى المساهم .

مزايا شركة التوصية بالاسهم وعيوبها :

عند الكلام على شركات التضامن فصلنا ما يلابسها من عيوب ومزايا . ولا تكاد الحال تختلف بالنسبة لشركات التوصية بالاسهم الا فيما يتعلق بإمكان تداول حصة الشركاء ، كما سنوضحه في المقارنة التالية .

مقارنة :

تشبه شركات التوصية بالاسهم شركات التوصية البسيطة في أن كلا منهما يتكون من فريقين من الشركاء : المتضامن والفريق الموصى ، فهو في الاولى شريك موصى مساهم ، وهو في الثانية موصى عادى .

فالشركاء المتضامنون هم الذين يجب ان تظهر اسمائهم (او اسم واحد منهم على الاقل) في عنوان الشركة . اما الشريك الموصى — عاديا كان او مساهما — فلا يجوز ابدأ أن يظهر اسمه في عنوانها .

والشركاء المتضامنون يسألون عن التزامات الشركة بالتضامن — واذا افلست الشركة اشهر افلاسهم معها .

اما الشريك الموصى فلا يسأل الا بقدر رأس ماله في الشركة سواء كان مقدرا كحصة معينة او أسهما معينة .

اذن فما هو الفرق بين شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالاسهم . . ؟ الفرق الاساسى بينهما هو أن الشريك الموصى العادى في

شركة التوصية البسيطة لا يستطيع أن ينقل ملكية حصته فيها بغير إذن ورضاء باقى الشركاء .

وهناك تفرقة أخرى تتعلق برأس المال وذلك إن الشركاء فى شركة التوصية البسيطة لهم فى رأس المال حصص معينة تحددها المبالغ « أو الانصبه » التى اشتركوا بها . أما رأس المال فى شركة التوصية بالاسهم فيجوز الى عدد معين من الاسهم — شركات المساهمة — ويختص كل شريك بعدد من هذه الاسهم تبعاً لما يقدم من مال .

أما أوجه الخلاف بين الشركات المساهمة وشركات التوصية بالاسهم فأنها ما يلى :

١ — الشركات المساهمة تتكون من فريق واحد من الشركاء هم المساهمون ، الذين يشبهون من حيث مسئوليتهم المحدودة الشركاء الموصين المساهمين فى شركات التوصية ذات الاسهم . على حين أن شركات التوصية ذات الاسهم تتكون من فريقين من الشركاء المتضامنون ، والشركاء الموصون المساهمون .

٢ — لشركات التوصية ذات الاسهم عنوان قوامه اسم واحد أو أكثر من الشركاء المضامين . أما الشركات المساهمة فلا تعنون باسم أحد من الشركاء وإنما يطلق عليها الغرض التجارى الذى تزاولة — مثلاً : شركة مصر للملاحة .

٣ — لا تحتاج شركات التوصية ذات الاسهم الى استصدار مرسوم بتأسيسها ، على عكس الحال فى الشركات المساهمة .

٤ — لا يجوز أن يتولى الشركاء الموصون المساهمون ادارة الشركة ، على حين يجب فى الشركات المساهمة أن يكون المديرون من بين المساهمين .

٥ — موت أو إفلاس أو الحجر على أحد الشركاء المتضامين فى شركة التوصية ذات الاسهم يفض الشركة — بخلاف الحال فى الشركات المساهمة إذ لا يتأثر كيانها بموت أحد المساهمين أو إفلاسه أو الحجر عليه .

٧ - الشركات ذات المسؤولية المحدودة

لم يكن هذا النوع من الشركات معروفا في مصر قبل أن يستحدثه القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ وذلك لمواجهة الضرورات العلمية ، رغبة في الخروج عن أوضاع الشركات المساهمة وتعقيدها ، والتخلص من عيوب شركات التضامن والتوصية ومسئولياتها المرهقة .

فهي تتميز عن شركات الأشخاص بانعدام الشريك المتضامن في تكوينها ، فجميع الشركاء فيها مسئوليتهم محدودة كما يدل على ذلك أسسها . وهي محدودة بقدر قيمة ما يملكون من أسهم . كما أنه لا تضامن بينهم .

وهي تتكون من عدد من الشركاء لا يقل عن اثنين ولا يزيد على خمسين شريكا ، ويكون كل منهم مسئولا بقدر حصته . مع ملاحظة أنه ان تكونت الشركة من شخصين فقط ، وكانا زوجين وجب أن يكون عدد الشركاء ثلاثة على الأقل .

ولا يجوز للشركات ذات المسؤولية المحدودة أن تلجأ إلى طريق الاكتتاب العام عند تأسيسها أو زيادة رأس مالها ، كما لا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول .

ولكن حصص الشركاء تقبل الانتقال بالتنازل عنها بناء على محرر رسمي . ومع ذلك فإنه لباقي الشركاء في هذه الحالة الحق في استرداد الحصة المبيعة بالشروط نفسها ، حتى لا يدخل فيما بينهم شريك غريب عليهم يحل محل الشريك الذي ابتغى الخروج .

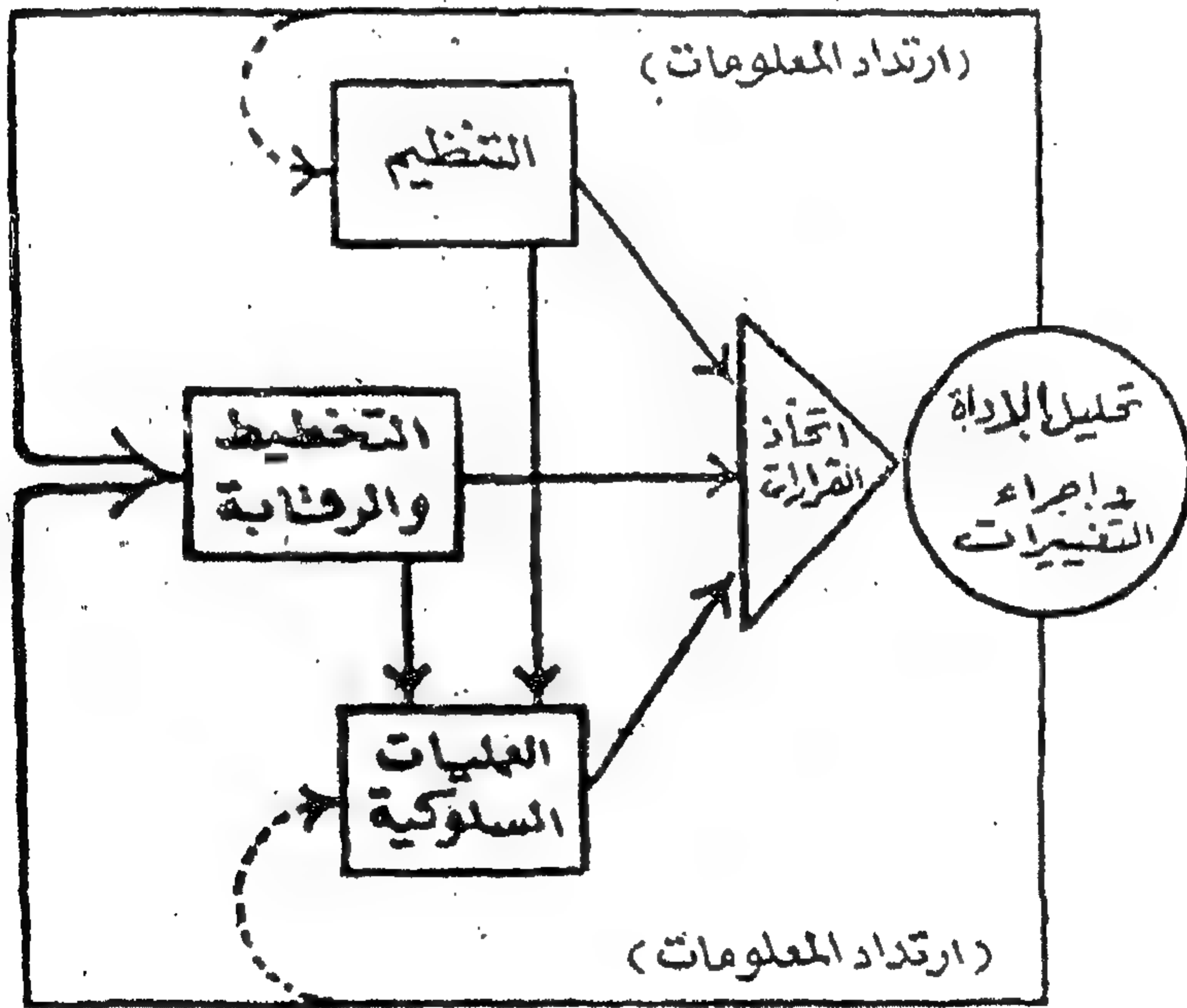
كما أن موت أحد الشركاء لا يؤدي إلى انقضاء الشركة ذات المسؤولية المحدودة ، وإنما تنتقل حصته إلى ورثته .

ولا يجوز أن يقل رأس مال الشركة ذات المسؤولية المحدودة عن حد معين يحدده القانون ، كما يجب أن يقسم رأس المال إلى حصص متساوية لا تقل قيمة كل منها عن ١٠٠ جنيه .

وقد أجاز القانون للشركة ذات المسؤولية المحدودة أن تتخذ لها عنوانا مستقدا من فرضها (كما هو الحال في الشركات المساهمة) كما أجاز لها أن يتضمن عنوانها اسم شريك أو أكثر (كما هو الحال في شركات التضامن) على أن يكون مشفوعا بعبارة « شركة ذات مسؤولية محدودة » بعد العنوان المتضمن اسم الشريك تمييزا لها عن شركات التضامن .

— العلاقات بين أبعاد الإدارة

قدمنا في الجزء السابق نموذجاً أو تصوراً للأبعاد الرئيسية للإدارة ، ومن المهم أن ندرك أهمية تفاعل هذه الأبعاد ، ومن ثم تصبح العلاقات بين هذه الأبعاد جانباً له أهميته في دراسة الإدارة وممارستها . فهذا التصور أو النموذج الذي قدمناه يتميز — ويجب أن يتسم — بالحرية (Dynamic) . والشكل رقم ١ التالي يوضح هذه الحركة أو تلك العلاقات :



(شكل رقم ١) حركية أبعاد الإدارة

ونشير فيما يلي بشكل عام وموجز للعلاقات بين هذه الأبعاد ، وتأثير كل بعد على الأبعاد الإدارية الأخرى حتى يدرك القارئ ما نعنيه بحركية هذا النموذج :

تأثير التخطيط والرقابة :

واحدة من النتائج المتكررة للتخطيط الاستراتيجي هي تأثيره على التنظيم والهيكل التنظيمي . فعندما قررت شركة فورد انتاج السيارات سرديل « ادسل » (Edsel) في الخمسينات كانت الخطة الاستراتيجية هي لتسويق سيارة للمشتريين الأثرياء الذين يرغبون في شيء خاص متميز . ولكي تحث وتقنع هؤلاء المشتريين بأن هذه السيارة فعلا خاصة ومتميزة ، قامت الادارة العليا بتغيير الهيكل التنظيمي للشركة وايجاد قسم خاص للتعامل معهم وبيع هذه السيارة . وقد برروا ذلك بأن الوسطاء الحاليين العاديين قد لا يعرفون الخدمة الشخصية والمتخصصة الكافية واللازمة حيث أنهم يعرضون موديلات متعددة من السيارات . ولكن حيث أن هؤلاء الوسطاء الحاليين لشركة فورد غير مصرح لهم ببيع هذه السيارة فقد وقفوا موقفا عدائيا حتى الى درجة نقلهم معلومات غير سليمة ومضادة للسيارة « ادسل » . مما سبب في النهاية كارثة مالية للشركة كلفتها ٣٥٠ مليون دولار .

كما يؤثر أيضا التخطيط التكتيكي : في تنظيم المنشأة وان كان تأثيره في نطاق محدود أو ضيق . فعندما يفشل عدد كبير من الخطط التكتيكية فربما تلجأ الشركة الى نظام جديد لتفويض السلطة أو إعادة تنظيم عمل المجموعات والوحدات أو ابدال بعض الأفراد بالماكينات .

والتخطيط أيضا يؤثر في « العمليات السلوكية » داخل المنشأة . فعندما تجرى الادارة تغييرا معينا في خططها الاستراتيجية فإن الأفراد غالبا ما يصيبهم القلق نتيجة شعورهم بالخوف من اسناد واجبات أو أعمال جديدة اليهم أو اجراء تعديل في مواقع بعضهم أو ربما الاستغناء عن بعضهم . ونفس الشيء بالنسبة لتغيير الخطط التكتيكية : فاذا كانت الادارة تغير في هذه الخطط باستمرار فإن العاملين قد يصيبهم الضيق لمقاطعة وارباك أعمالهم الروتينية التي اعتادوها . وعندما يزداد قلق الأفراد فانه من المألوف أن تظهر جوانب سلبية مثل زيادة معدل التغيب وانخفاض معدلات الانتاجية .

وبينما يسير التخطيط والرقابة جنباً الى جنب ، الا أنه من الممكن أن يكون لكل منهما تأثيره المستقل على العمليات السلوكية . مثلاً ، وبما ترغب شركتان في خفض القطع المعيبة بنسبة ٢٠٪ خلال عام ، ولكن واحدة منهما ربما تشتري ماكينات حديثة لتحقيق هذا الهدف التكتيكي ، بينما الأخرى تلجأ الى احكام الرقابة والتفتيش على العمال بالمتابعة القريبة المستمرة لهم . وذلك الأسلوب الثانى ربما يجعل العاملين لا يشعرون بالراحة فى العمل وربما ينشئ بعض المشاكل بينهم وبين المشرفين عليهم . ومن ناحية أخرى فعندما يطبق ذلك النظام الرقابى المحكم فان الأمر قد يحتاج الى تعديل فى التنظيم أو على الأقل ، وبديهيًا — سوف يصبح الهيكل التنظيمى أو متميزًا بالصرامة (rigid) وزيادة درجة البيروقراطية .

تأثير الهيكل التنظيمى :

من المحتمل أن يؤثر شكل ومقومات التنظيم على العمليات السلوكية داخل هذا التنظيم . فمثلاً ، ربما يتضمن الهيكل التنظيمى فى أحد المواقع أن يرجع أو يرفع أحد معاونين بعض التقارير ونتائج الأعمال والمذكرات الى اثنين من الرؤساء . وممارسة ذلك عملياً قد يؤدي الى بعض المشاكل السلوكية اذا لم يستطع أن يؤدي هذا معاون عمله كاملاً تجاه الرئيسين أو يلبي ما يطلبه الرئيسان بشكل كامل . وفى هذه الحالة سوف يواجه هذا معاون شيئاً من الازدواجية والتضارب بل والشعور بالتشيط واحباط الهمة (Frustration) . أو ربما تقرر الادارة توفيراً فى المصروفات باعادة تبسيط العمل وجعله روتينياً ، ومن ثم احلال عمالة غير ماهرة بدلا من العمالة الماهرة . مثل هذا التغيير التنظيمى سوف يغير بوضوح فى نمط العمليات السلوكية ، حيث أن العمال غير المهرة يتميزون بارتفاع معدل ترك الخدمة وارتفاع معدل الغياب . كما تزيد كثيراً درجة الاحتكاك والخلافات بين الأفراد والمجموعات غير المهرة ، بالإضافة الى أن القيادة أو السلطة الادارية الرسمية هي الأكثر فاعلية .

وصلاحية مع هؤلاء العاملين وليست القيادة غير الرسمية (١) . وهكذا .

اتخاذ القرارات وتأثيره :

كافة أبعاد الإدارة الأخرى تؤثر بشكل مباشر في اتخاذ القرارات ، حيث أن هذه الأبعاد تزود أو تحدد الإطار أو المحيط الذي تتخذ فيه القرارات . فمثلا ، ربما تضع شركة ما خطة استراتيجية لتتويج المنتجات ، أى انتاج منتجات وأنواع متعددة على خط الإنتاج بدلا من منتج أو صنف واحد . فهذه الخطة بلا شك لها تأثيرات ومعان ومتضمنات واضحة على المديرين . كمتخذي قرارات .

انه من الصعب أن تفصل التخطيط واتخاذ القرارات قبل تكوين المنشأة . فعندما يضع المؤسسون مجموعة من الخطط الاستراتيجية ، فانهم يكونون في نفس الوقت مشغولين في اتخاذ القرارات المناسبة لكي يجدوا من تعدد البدائل الواردة وغير المرغوب فيها . وبعد ذلك ، وبمجرد وضع الخطط الأولية موضع التنفيذ ، فان هذه الخطط تساعد في تكوين المحيط الذي في إطاره يتم اتخاذ القرارات . اذا قرر المؤسسون أو المديرون هذه الخطط الأولية تحتاج الى تغيير فانهم سوف يمارسون عملية اتخاذ القرارات كبعد من أبعاد الإدارة ، حيث أنهم رأوا هنا أن الثغرة بين ما يتم وما يجب أن يتم كبيرة .

وتنظيم المنشأة أيضا يؤثر على مدى عملية اتخاذ القرارات . فاذا كانت المنشأة تستثمر ملايين الدولارات في معدات جديدة تسمح للمنشأة أن تستخدم عمالة غير ماهرة بدلا من عمالة ماهرة ، فان الإدارة لا تستطيع أن تفكر في استخدام طرق الانتاج السابقة أو حتى تنظيمها القوائم . فالمديرون يجب أن يتخذوا من القرارات المناسبة لما يجعل التغيير في الهيكل التنظيمي الجديد متفقا وسلسا بقدر الامكان . وبمجرد تطبيق

L. Sayles, "Behavior of Industrial Work group", John Wiley, New York, 1958. (1)

التنظيم والهيكل المعدل ، فإن القرارات الإدارية يجب أن تأخذ ذلك الهيكل في الحسبان ، حيث أن عددا من الأعمال والأحداث التي كانت تناسب الهيكل السابق لم تعد صالحة إلى درجة كبيرة .

العمليات السلوكية ، أيضا ، تؤثر كثيرا على اتخاذ القرارات في المنشأة . فعندما يكون هناك خلاف أو شيء من التعارض في الشخصية بين مجموعة من متخذي القرارات في المنشأة ، فانه من الصعب عليهم أن ينسقوا جهودهم . كما أن المشاكل السلوكية بين الموظفين ، مثل ارتفاع معدل ترك الخدمة أو التغيب ، ربما ترغم المديرين على اتخاذ قرارات يرون أنها غير مرضية . فمثلا ، المديرون قد يؤخرون تقديم منتج جديد عندما يكون هناك درجة عالية من معدل ترك الخدمة ، حيث أنه لا بد من تدريب عمال وموظفين جدد أولا ، وقبل أن يبدأ هذا المنتج الجديد .

تحليل الأداء والرقابة :

ولكى تتحقق كفاءة المنشأة ، فإن أعضاء هذه المنشأة يجب أن يستمروا في أداء أعمالهم بشكل مرض وبمستوى أداء عال . ولتقييم القرارات السابقة وتجميع المعلومات للقرارات المقبلة ، فإن المنشأة يجب أن تستمر في تحليل أداء أفرادها ، ووحداتها ، ثم أداء المنشأة ككل . وتحليل الأداء جزء من عملية اتخاذ القرارات . فكما أوضحت المناقشة السابقة ، فإن اتخاذ القرارات عبارة عن نشاط معالجة أو حل المشاكل . فتحليل الأداء هو وسيلة المدير في تحديد أن هناك مشكلة ، ومعرفة ما اذا كانت هناك ثغرة أو فرق ذو أهمية بين ما يجرى وبين ما يجب أن يكون .

فاذا كان أحد أعضاء المنشأة لا يؤدي عمله بشكل مرض ، فإن المديرين يستخدمون وسائل الرقابة السلبية مثل الانذار الرسمي ، أو الوقف المؤقت للموظف أو العامل لحثه على تغيير سلوكه . أما الأداء

المرضى ، فإن الادارة تعمل على تعزيزه باستخدام وسائل الرقابة الايجابية مثل زيادة المرتب أو الترقية . وفي بعض الحالات قد يحاول المديرون تحسين أداء أعضاء المنظمة ، سواء الأداء المرضى أو غير المرضى . بالتركيز على البعد الخاص بالعمليات السلوكية . فإرسال الموظف إلى دورة تدريبية في العلاقات الانسانية Human Relation Training Course أو نقله إلى مجموعة عمل يشعر فيها بالراحة والقدرة على العطاء الأكثر ، تعتبر طريقتان مستخدمتان لتحسين الأداء أو تعزيزه .

وإذا كان أحد أنشطة المنشأة أو إحدى وحداتها أو المنظمة ككل لا تعمل بشكل مرضى ، فإن الادارة تحاول أن تتخطى تلك المشكلة ، أو الشفرة بين ما يتم وبين ما يجب أن يكون عن طريق إعادة النظر والتغيير في أبعاد الادارة الثلاثة ، التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية . وربما يقرر المديرون أنهم يجب أن يضعوا مجموعة جديدة من الخطط الاستراتيجية إذا ما وجدوا أن منافسيهم أصبحوا يحصلون على نصيب أكبر من السوق أو أصبحوا يجتذبون عملاءهم . أو ربما يشعر المديرون أن نظم التخطيط تعمل بكفاءة ، ولكن نظم الرقابة غير فعالة أو غير قادرة على قياس الانحرافات عن الخطط الموضوعية . وقد يقرر المديرون أن العمليات السلوكية تسير بشكل غير سليم عندما ترى ارتفاعا غير مقبول في معدلات ترك الخدمة أو التغيب بشكل يؤثر على كفاية أو معدلات الإنتاج .

ونحتى إذا كان أداء الوحدات المختلفة والمنشأة ككل أداء مرضيا وكفؤا، فإن المديرين قد يقررون أن الفرق بين ما يتم وبين ما يجب أن يكون هو فرق غير مرض أو فرق لا يؤمن قدرة المنشأة على الاستمرار بدرجة النجاح الكبيرة المطلوبة أو الممكنة . ومن ثم فالتحليل قد يبين أن بعض التغيير يجب أن يتم في كل أو أحد أبعاد الادارة : التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية . فمثلا ، كانت شركة جنرال موتورز من الشركات الناجحة جدا في العشرينيات ومع ذلك فقد كان لشركة فورد

السيطرة الأكبر على سوق السيارات • وقد كان في إمكان إدارة شركة جنرال موتورز أن تقنع بذلك النجاح ، ولكنها بدلا من ذلك قررت اتخاذ عدد من التغييرات الأساسية أدت الى أن تصبح الشركة في مركز القيادة في صناعة السيارات •

اتخاذ القرارات ، بما في ذلك تحليل الأداء ، يؤثر ويتأثر بالأبعاد الثلاثة الأخرى للإدارة كما هو واضح في الشكل السابق عرضه • فتقريبا . كل بعد أو نشاط من الأنشطة الإدارية الثلاثة الأخرى يتضمن اتخاذ قرارات بصورة أو بأخرى ، ولذلك يعتبر « اتخاذ القرارات » هو « مفتاح » أو « جوهر » الإدارة كما سبق أن ذكرنا •

تلخيص :

في هذا الفصل تعرضنا لمفهوم الأعمال وعلاقتها بالإدارة • وإن إدارة هذه الأعمال تعنى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال لضمان تحقيق أهدافها أي أهداف المنشأة ومن ثم هي أيضا تنسيق لجهود الأفراد وحسن استخدام عناصر الانتاج المتاحة للمشروع في ظل الظروف الداخلية والخارجية التي يعيشها المشروع • ومن ثم تظهر العلاقة بين وظائف وأبعاد الإدارة ووظائف المشروع ، وأيضا بين القدرة الفنية والقدرة الإدارية • ثم يينا أن الإدارة أصبحت علما وقنا ، وأن طبيعة الجدل الذي يدور حول هذه النقطة ليس له — في رأينا — ما يبرره • وفي آخر هذا الجزء عن طبيعة الأعمال والإدارة وقفنا على الحوار الذي يدور حول مدى عمومية الإدارة ومبادئها •

بعد ذلك عرضنا نموذجا يجمع الأبعاد التي من خلالها تقوم وتعمل الأنشطة الإدارية ، وهي التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات • ويتميز هذا النموذج بالحركية حيث أنه يؤكد العلاقات التأثيرية فيما بين هذه الأبعاد • وتقوم الأبعاد الثلاثة الرئيسية — وهي

التنظيم ، والتخطيط والرقابة ، والعنليات السلوكية - بتوفير الاطار الذى من خلاله يزاول البعد الرابع وهو اتخاذ القرارات . وعلى المديرين دائما أن يحلوا الموقف وأن يقرروا أى التغييرات الواجب اتخاذها . وعندما يكون الأداء غير ناجح ، فانه من الطبيعى أن يقترح المديرون التغييرات اللازمة . وحتى عندما يكون الأداء ناجحا ، فإن المديرين باستمرار مطالبون بالمبادأة وتقديم التغييرات والقرارات التى تضمن وتؤكد استمرار النجاح ثم تعمل على نجاح أكثر .

ان وجهة نظر هذا النموذج هى من جانب المنظمة أكثر منه من جانب المدير الفرد . فمن وجهة النظر هذه ، فإن الادارة تهتم بهذه الأبعاد الأربعة كلها ، مع أن مديرا معينا ربما يكون معنيا ببعد أو اثنين فقط من هذه الأبعاد ، هذا بجانب أن المدير الفرد لا يزاول هذه الأبعاد كلها فى لحظة ما .

اسئلة للمناقشة

- ١ - ما هي علاقة المنشأة بالأعمال ، وما هي علاقة الأعمال بالادارة ؟
وما هي علاقة الأفراد الذين يزاولون هذه الأعمال بالادارة ؟
- ٢ - تكلم عن علاقة وظائف المشروع بوظائف المدير ، مع ذكر أمثلة .
- ٣ - أيهما أكثر أهمية للمدير ، القدرة الفنية أم القدرة الادارية ؟
وهل ينطبق رأيك على كافة المستويات الادارية ؟ وفي رأيك كيف تكتسب
القدرة الادارية ؟
- ٤ - ناقش عبومية الادارة في ضوء آراء « هنري فايول »
و « بيتر دروكر » .
- ٥ - هل تعتقد أن النموذج الذي عرضناه لأبعاد الادارة ينطبق
على كافة المشروعات والمنشآت التجارية والصناعية والحكومية والخدمية ؟
ولماذا ؟
- ٦ - ما هي الأسباب التي أدت إلى اعتبار النموذج الذي عرضناه
لأبعاد الادارة يتصف بالحركية ؟
- ٧ - كيف ترى العلاقات التأثيرية بين وظائف الادارة ؟
- ٨ - ما هي علاقة القيادة والاتصال بالتوجيه .
- ٩ - كيف ترى الادارة علما وفنا ؟ عزز اجابتك في ضوء تعريفك
للعلم والفن .
- ١٠ - هل ترى أن يكون مدير المستشفى طبيبا ناجحا أم مديرا
ناجحا ؟ ولماذا ؟

قراءات أخرى مقترحة :

Isadore Barmash, ed., "Great Business Disasters",
Ballantine Books, N. Y., 1973.

ويحتوى هذا الكتاب على مجموعة ممتازة من الحالات العملية
لشركات أمريكية ضخمة واجهت خسائر أو كوارث واضحة في العهد
القريب • ومنها يستطيع الدارس أن يقدر دور الإدارة بدراسة هذه
الحالات وأسباب خسائرها • وقد تم عرض هذه الحالات بطريقة
شيقة جدا •

Henry Mintzberg, "The Nature of Managerial
Work", Harber and Row, N. Y., 1973.

ويلخص هذا الكتاب عمل وأنشطة المديرين • ويتميز بأنه يركز على
ما يفعله المديرون بالفعل وليس على ما يجب أن يفعلوه •

الفصل
الثاني

النظور التاريخي للفكر الإداري

- * حركة الإدارة العلمية والمدرسة التقليدية
- * مدرسة العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية
- * نظرة تكاملية لمناهج ومدارس الإدارة

يهدف هذا الفصل إلى

- ١ - فهم الرأسمالية الحديثة وحاجتها إلى التنظيم الهرمي .
- ٢ - فهم النظريات الرئيسية التي يتضمنها الاتجاهان الرئيسيان للإدارة ، وهما : الاتجاه الاقتصادي ، والاتجاه السلوكي .
- ٣ - الامام بما ساهم به رواد الإدارة ، مثل (لوير) ، (فايول) ، (تيلور) ، (مايو) .
- ٤ - متابعة تطور الفكر الإداري ، والتصور التكاملي للإدارة والذي جمع بين الاتجاهين الرئيسيين للإدارة (السلوكي والاقتصادي) .
- ٥ - الوقوف على المناهج والنظريات الأخرى في الإدارة وخاصة منهج النظم والمنهج الواقفي ، وكيف يجمعها ذلك الإطار التكاملي للإدارة .
- ٦ - الاستفادة مما تقدم في تعميق معاني ومفاهيم ومضامين الإدارة ، وترشيد السلوك والاختيار الإداري لدى الممارسين .

عادة يكون من الصعب على القارئ — وخاصة من غير الإداريين المتخصصين — أن يفهم التعارض بين الكتاب الذين يتناولون نفس الفرع من العلم . وفي بعض الأحيان نجد أن ذلك النزاع والتناظر يأخذ شكلا جادا الى حد أن يتحول النقد والهجوم على الشخص بدلا من النظرية نفسها . ومن الأمور التي قد تكون ملفتة للنظر عند قراءة الدوريات العلمية هي أن نقرأ أن أحد البحوث أو النظريتين قد أمضى عددا من السنوات في بحث موضوع ما دون أن يخرج بقيمة واضحة ، بل أن طريقته في اثبات ما وصل اليه ما زالت محل نظر واستجواب .

والادارة مثل أى فرع من فروع الدراسة والعلم ، تتميز وتخضع لعدد ليس قليلا من وجهات النظر والجدل ، وأن كل وجهة نظر لها جوانبها ومبرراتها وما لها وما عليها .

فتبعا لوجهة النظر أو الاتجاه الذى يتبنى المدخل التقليدى وهو الذى يمثل حركة الادارة العلمية ، ويسمى أحيانا مدخل الطريقة أو مدخل الوظيفة Process Approach على أساس أن الادارة مجموعة من الوظائف والمبادئ العلمية — كما سنرى — يمكن تطبيقها على المشروع — أى مشروع — لتحقيق فيه فعالية الادارة . ثم هناك المدخل الكمي ، وهو يمثل المدرسة الكمية فى الادارة والذى دعت اليه أيضا حركة الادارة العلمية ولم تتجاهل مدرسة العلاقات الانسانية ، ولكن تطور الأساليب والنماذج وبحوث العمليات هي التي أثرت بوضوح على تكامل المدخل الكمي بصورته الحديثة . وهذا المدخل ينظر الى الادارة من جانب أو من وجهة نظر نماذج رياضية وعمليات كمية يمكن من خلالها اتخاذ القرارات الادارية فى معظم المجالات الرئيسية ومن ثم يمكن إدارة المنشأة بهذا الأسلوب . أما وجهة نظر المدخل السلوكى فهي تتبنى مبادئ ونظريات العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية كما سنرى وكما سنعرض لها تفصيلا بعد قليل . ثم كانت هناك نظرية أو مدخل النظم (Systems Approach) والذى ينظر الى المنشأة « كنظام » ، مثل أى نظام ميكانيكى أو عضوى أو مثل جسم الانسان ، يتكون من وحدات فرعية

(Subunits) أو نظم فرعية (Subsystems) ، والتي لا تتفاعل كل منها مع الأخرى فقط بل كل منها أيضا يعتمد بقوة على الآخر (٢) . ولهذا السبب فانه من المهم أن تفهم طبيعة التفاعل والتداخل بين هذه الوحدات والأعضاء والنظم الفرعية ، واعتماد كل منها على الآخر . فمثلا ، اثنان من هذه النظم الفرعية قد يعتمد كل منها على الآخر بشكل كبير عندما يجب أن يقتسما أو يشتركا في العمالة الموجودة أو الماكينات أو الموارد أو المكان . وأكثر من ذلك ، فان المنشأة عبارة عن نظام مفتوح (Open System) حيث يتفاعل — ويجب أن يستجيب — مع العوامل والظروف الخارجية المحيطة ، تتأثر بها ويعتمد وجودها على هذه الظروف ، والقدرة على التجاوب معها . ومن هذه القوى الخارجية التي تؤثر في المنظمة ، درجة المنافسة في الصناعة ، القوانين ذات العلاقة ، التقاليد والشعارات الاجتماعية . ومن ثم يصبح من الضروري معرفة ودراسة تلك القوى الخارجية المؤثرة ، وعلاقاتها ، وارتباطها بأنشطة المنشأة المختلفة ، وكيفية تأثير كل منها على الأنظمة والوحدات الفرعية والأنشطة المختلفة داخل المنشأة .

وقد امتد « منهج النظم » Systems approach الى ماسمى بالمنهج أو المدخل المواقفي (Contingency approach) في الإدارة (٣) . وتبعاً لهذا المنهج فان الأسلوب الإداري الذي قد يكون ناجحاً في منشأة معينة يتوقف أساساً على :

١ - نوع التكنولوجيا المستخدمة أو الواجب استخدامها لاجراج السلعة أو الخدمة النهائية التي تقدمها المنشأة .

(٢) C. Barnard, The Functions of The Executive, Harvard University press, Cambridge, 1966.

(٣) أ - J. Woodward, "Industrial Organisation" Oxford University Press, England, 1965.

ب - P. Lawrence and Lorsch, "Organization and Environment", Harvard Business School, Division of Research, 1967.

٣ - درجة تأثير القوى والظروف الخارجية أو درجة عدم التأكد التي تواجهها المنشأة •

ومن ثم ، لا يوجد أسلوب واحد أمثل للإدارة • بل أن أسلوب الإدارة يجب أن يتناسب مع نوع المشكلات والتحديات التي تعيشها وتواجهها المنشأة ، أي أن تشخيص الوقت هو الذي يحدد الأسلوب السليم للإدارة •

وكما سنرى في هذا الجزء ، أن النظرة أو التصور التكاملية Integrated Perspective للإدارة - والتي سنعرضها في هذا الكتاب - تدمج معها كل من «منهج النظم» و «المنهج الواقعي» أي أنها تأخذ كافة المناهج والمدارس المقبولة في الحسبان • فهذا التصور يفحص ويتعرف على النظم أو الوحدات الفرعية للمنشأة وتأثير الظروف والقوى الخارجية عليها ، كما أنه يدرك أن هذه القوى وغيرها من العوامل تتفاعل فيما وتترك أثرها بصور مختلفة في مواقف وحالات مختلفة •

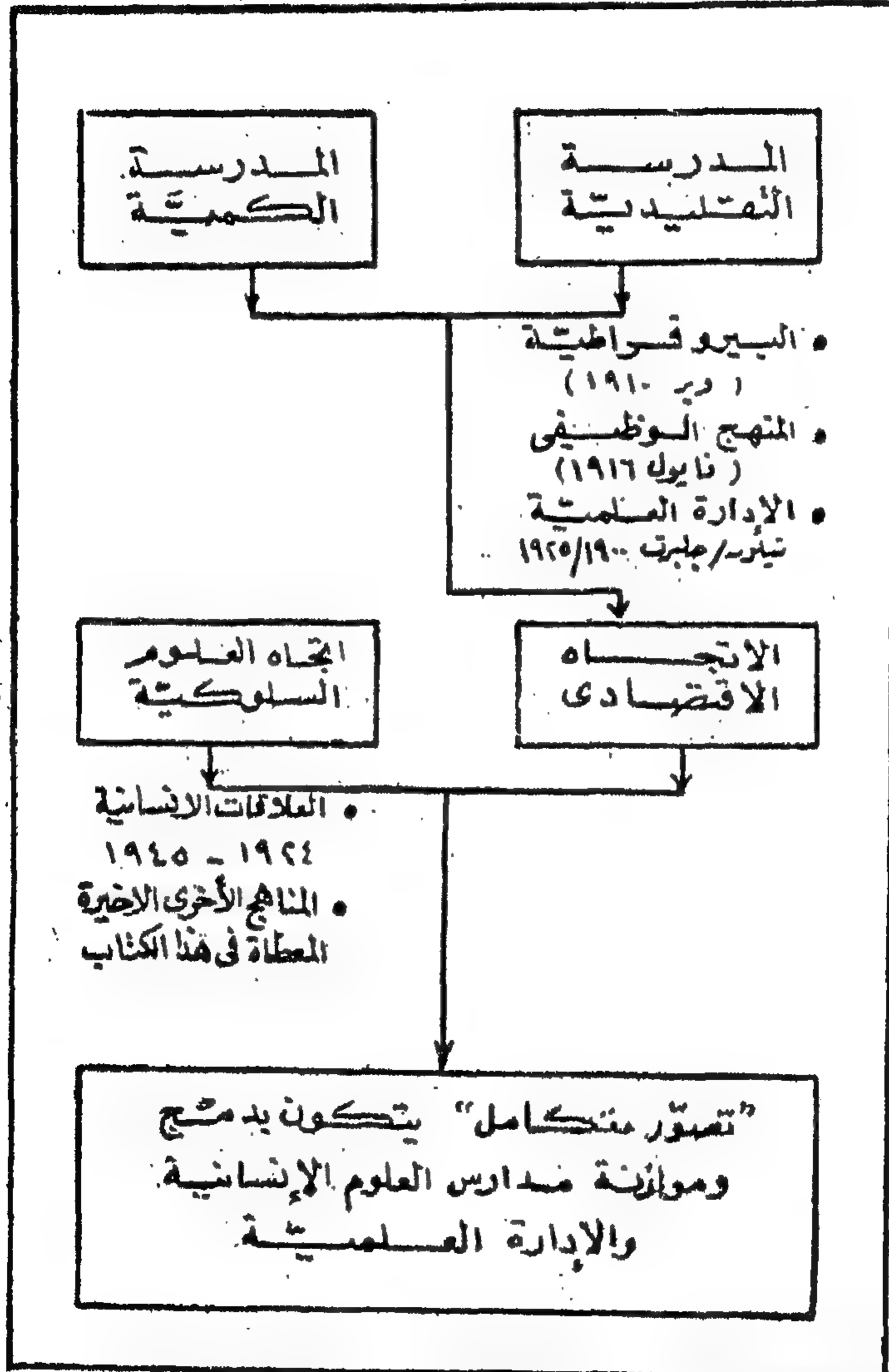
ومن ثم ومن الناحية التاريخية ، فإن عددا كبيرا من المناهج ساهمت للوصول إلى الفكر الإداري المعاصر • وأحيانا يمكن اعتبار أن هذه المناهج تقع تحت ثلاث اتجاهات أو ثلاثة وجهات نظر رئيسية ، كما نراها في المراجع والكتابات الإدارية العلمية (٤) وهي : الإدارة التقليدية أو الكلاسيكية Classical Management ، الإدارة الكمية quantitative

Mang والإدارة السلوكية Behavioral Management • « والإدارة التقليدية » أساسا تعكس وجهة نظر وتصورات المديرين الممارسين عندما وجدوا أنفسهم يواجهون تلك المشاكل المعقدة في إدارة وتنظيم المنشآت وخاصة مع ذلك التحول الذي حدث في حجم وشكل المنشآت مع بداية القرن العشرين • « والإدارة الكمية » تركز الاهتمام نحو تطبيق واستخدام الطرق الكمية في تحليل المواقف والمشاكل ، مثل بحوث العمليات

(٤) J. Donnelly, Gibson, & Ivancevich, "Fundamentals of Management", 2d ed., Business Publication, Dallas, 1975.

والاحصاء والرياضة • بينما « الادارة السلوكية » تركز على معالجة وحل المشاكل الانسانية في المنشأة والاهتمام بأخذ العوامل الانسانية والسلوكية في الحسبان عند تناول أى أسلوب أو نظام ادارى •

كما أوضح أحد علماء الادارة البارزين (٥) ، فان هذه الاتجاهات الثلاثة هي في الواقع تشكل اتجاهين رئيسيين : العلوم أو الناحية الاقتصادية ، والعلوم السلوكية (شكل رقم ٢) •



(شكل رقم ٢) المدارس والاتجاهات الرئيسية للإدارة

J. Miner, "The Management Process : Theory, (٥) Research, and Practice", Macmillan, N. Y., 1973.

فكل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الكمية يمكن النظر إليهما كاتجاه اقتصادي ، طالما أن هذين المجالين يهتمان أساسا بالجانب الاقتصادي ويركزان عليه كهدف وأسلوب . أما الاتجاه الثاني وهو العلوم السلوكية فيهتم أساسا بالمناهج والطرق التي تتضمنها العلوم السلوكية ويعتمد عليها في الإدارة . وهو يركز ويهتم بالعناصر الانسانية في دراسة وممارسة الإدارة .

ولذلك سوف نعرض في هذا الجزء الجانب التاريخي — باختصار — للاتجاهين ، الاقتصادي والسلوكي ، ثم نعرض للتصور التكاملي الذي أشرنا إليه والذي يتضمن الأبعاد الرئيسية الأربعة للإدارة والتي تكون الاطار العام لهذا الكتاب ، وهي التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات . ومع أن هناك عددا من المدارس الفكرية في الإدارة تحت كل من الاتجاهين السابق ذكرهما ، فإثنا سوف نتناول واحدة فقط تحت كل اتجاه لكي تمثل لنا هذا الاتجاه . وبالنسبة للاتجاه الخاض بالعلوم السلوكية سوف نتعرض لمدرسة العلوم الانسانية ، وبالنسبة للاتجاه الاقتصادي سوف نتعرض للإدارة التقليدية وكمثلة لحركة الإدارة العلمية .

الإدارة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية)

ان اليوم الذى يحدد مولد أو بداية الادارة ما زال موضع جدل وخلاف . فبعض الكتاب يشعرون أن الادارة قديمة قدم المجتمعات المنظمة . والبعض الآخر يرجعون بدايتها الى بداية الثورة الصناعية . ومع ذلك ، فان هناك اتفاقا عاما ان حقل الادارة ، كما نفهمه ونراه اليوم ، بدأ في الفترة بين ١٨٨٠ و ١٩٠٠ . خلال تلك الفترة ، فان المنهج الإداري الذى كان سائدا هو ما نطلق عليه اليوم بالادارة التقليدية أو الكلاسيكية .

وتتضمن مدرسة الادارة الكلاسيكية ثلاثة أقسام رئيسية ، البيروقراطية (وبر Weber) ، المنهج الوظيفي (هنرى فايول) ، وحركة الادارة العلمية (فردريك تيلور) (١) . ومع أننا سنناقش تلك النواحي الثلاثة في هذا الجزء ، الا أن التصور الأخير الذى سوف نعرضه وهو المنهج المتكامل Integrated Perspective جاء على أساس المقارنة والموازنة بين حركة الادارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية . فكل الاثنين ترك تأثيرا كبيرا على الادارة اليوم سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية . كما أن ابراز التباين بينهما سوف يكون له فائدة كبيرة في تفهم الادارة وأنماطها المختلفة ، وسوف يزيدنا فهما « للتصور المتكامل » الذى سوف نركز عليه في هذا الكتاب .

ماكس وبر والرأسمالية :

حتى وقت قريب ، لم يكن « ماكس وبر » ينظر اليه كواحد من أعضاء مدرسة الادارة الكلاسيكية ، « وبر » ، وهو من المتخصصين في العلوم الاجتماعية ، كان اهتمامه ثانويا بالمشاكل الإدارية . وما زال مثله مثل باقى أعضاء المدرسة التقليدية الذين اهتموا بالمشاكل الادارية عندما تقارن أعمالهم بأعمال هنرى فايول و فردريك تيلور . وقد كان « وبر »

من العلماء المبرزين في تاريخ العلوم الاجتماعية الحديثة • وتأثيره كبير وواضح في هذا المجال الى حد اعتباره المؤسس الرئيسى لعلم الاجتماع • لقد كان شخصا يدعو الى الاهتمام ، وأستاذا متميزا ، ورئيسا للصليب الأحمر الألماني خلال الحرب العالمية الأولى • وقد عرفت عنه قدرته على العمل المتواصل لعدة أيام دون راحة أو نوم ، ودون تعب أو كلال • وخلال حياته المليئة بالعمل ، فقد أعطى اهتماما شديدا لدراسة الرأسمالية ونموها وتقدمها •

وقد كانت نقطة الدراسة والتحليل التي بدأ بها غير مألوفة في تاريخ الادارة (٧) • فعلى خلاف الغير الذين كانوا يهتمون بالمشاكل التطبيقية واليومية التي تقلق المديرين والمنشآت ، فقد ركز اهتمامه ابتداء بالرأسمالية ، ذلك النموذج من المنشآت الاقتصادية والاجتماعية والذي يميز الملكية الخاصة بالاستثمار والسلع ، والأسواق الحرة والذي يحدد الأسعار والاقتاج وتوزيع السلع •

وقد كان السؤال الأول « لوبر » هو : ما الذي يجعل الرأسمالية الحديثة — تلك التي وجدت في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية منذ القرن الخامس عشر — تختلف كثيرا عن باقى النظم والأشكال الحالية للمنظمات الاقتصادية ؟ فالرأسمالية في أشكالها الأولية قد وجدت في المجتمعات القديمة مثل الصين عام ٤٠٠٠ قبل الميلاد ، ولكن « لوبر » شعر أن الرأسمالية الحديثة تختلف كثيرا • فوجود ذلك القدر الضخم من النشاط الاقتصادي الذي يشمل أرجاء المجتمع ، ووجود ذلك العدد الضخم من العاملين في المنشأة الواحدة ، وظهور تلك المشاكل المعقدة سواء من مستوى المنشأة أو في المعاملات التجارية بين الدول المتعددة ، لم يكن يميز رأسمالية الماضى •

الشروط المسبقة للرأسمالية :

ولكنى يجيب « وبر » على سؤاله الذى بدأ به ، فقد أوضح أنه كان عدد من العوامل التى أدت الى أن تأخذ الرأسمالية تلك الصورة الضخمة الحديثة . وأول هذه المتطلبات الرئيسية كان توفر عمالة ماهرة ، ومن ثم أمكن أن تتكون الطبقة الوسطى . ففى حالة عدم وجود هذه الطبقة الوسطى فقد كان من المحتمل أن توجد قلة من الأغنياء وغالبية كبيرة من الفقراء ، وأن هذا التكوين لا يولد نشاطا اقتصاديا كبيرا أو كافيا . ومع القرن الخامس عشر ، فقد وجدت تلك الطبقة الوسطى من العمالة الماهرة فى أوروبا الغربية ، ثم تدريبها ومساندتها وحماية حقوقها بواسطة نقابات الحرفيين الصناعيين التى كانت قائمة فى ذلك الوقت والتى تطورت بعد ذلك لتأخذ شكل النقابات الحديثة .

ومطلب أو عامل ثان أدى الى تلك الرأسمالية الضخمة هو وجود أو ظهور النظام المحاسبى المناسب لمتابعة حركة الأموال وحركة المعاملات الضخمة فى مجال الأعمال . ذلك النظام الذى اعتمد على القيد المزدوج وامكانية حصر واثبات تفاصيل حركة الأصول والخصوم . ففى القرن الثالث عشر ، أوجد رجال الأعمال الايطاليين هذا النظام بما يمكن المنشآت من التخطيط المعقول للمستقبل . فقد وفر النظام المحاسبى والقيد المزدوج الصورة الواضحة أمام المنشأة عما تقوم به وما يجب أن تصل اليه لكى تضمن استمرار بقائها .

والعامل الثالث الذى كان لازما هو النظام القانونى أو التشريعى الفعال لكى يتناول ويعالج الخلافات والنزاعات التى تنشأ فى المعاملات وبين المنشآت . وقد كان النظام القانونى السائد فى القرن الخامس عشر فى أوروبا مناسباً تماماً لتوطيد تلك الرأسمالية ، حيث كان يتضمن ما يدعو الى ويحمى الملكية الخاصة ، واجراءات دفع الديون ، والأحكام الخاصة بمعاقبة الأفراد الذى يستغلون وينتصبون حقوق الغير .

وبعد دراسة تاريخية لعدد كبير من المجتمعات السابقة والحالية ، استخلص « وبر » أن معظم هذه المجتمعات كانت تحتفظ أو تحصل على قدر قليل من الأرباح • ومن ضمن أسباب ذلك ، كانت الأسباب الدينية ، فالأفراد في هذه المجتمعات لم يكن لديهم الحافز لزيادة أعمالهم وممتلكاتهم الخاصة أو زيادة أرباحهم من شتى أشكال مصادر الثروات المختلفة ، وانه بدون هذا النوع من الحافز فلا يمكن أن تقوم تلك الرأسمالية في صورتها الحديثة • ولكن عندما بدأت حركة الإصلاح البروتستانتى في أوروبا (فى القرن السادس عشر) ، فقد حدث تحول مخطط وواضح فى الرأى والاتجاه نحو الربحية وزيادتها كهدف • فقد ناقش علماء اللاهوت البروتستانت أن النجاح فى الحياة الدنيا من الظواهر المادية التى ينعم بها الله علينا •

وقد صاغ « وبر » اصطلاح أخلاقيات البروتستانت (Protestant Ethic) لتوضيح تلك الرؤية للنجاح الدنيوى والعقائد الدينية • وقد شجع هذا الاعتقاد على اقتناء الموارد المادية سواء بواسطة الأفراد أو المنظمات ، وأن هذا - كما أشرنا - أحد متطلبات الرأسمالية •

البيروقراطية :

وقد شعر « وبر » أيضا أن الرأسمالية الحديثة كان عليها أن توظف هيكلا تنظيميا من نوع خاص يتناسب مع احتياجاتها • وقد توصل بعد عدد من المحاولات والجدل الى أن التنظيم الهرمى هو التنظيم الأساسى الهام الواجب وجوده •

إن التنظيم الهرمى (Hierarchy) هو المضمون والمفهوم الأساسى للبيروقراطية • وهو ترتيب الأفراد على أساس القوة الادارية ، أى السلطة • وعندما يوظف فرد فى المنشأة ، فسوف يحدد له مركز معين ، وسوف يكون هناك رئيس مباشر فوق أو يعلو هذا الموظف ، وأن هذا الرئيس له حق اصدار الأوامر أو التعليمات التى يجب قبولها أو تنفيذها بواسطة

هذا الموظف • وان هذا الموظف ، بدوره ، سوف يكون له السلطة أو القوة فوق معاونيه ان وجدوا • ومن ثم فان الفرد يرفع أعماله فقط الى رئيس واحد فقط ، وذلك تجنباً للتعارض والاختلاط وتضارب الأدوار (Role conflict) ، ومن ثم فهناك ما يسمى « بوحدة السلطة الأمره » (Unity of Command) في كافة مستويات التنظيم الهرمى •

وقد كان « وبر » مدركاً أن التنظيمات البيروقراطية قد وجدت قبل القرن الخامس عشر ، فقد ظهرت في الكنيسة الكاثوليكية والجيش الرومانى على سبيل المثال • ومع ذلك ، فانه مع وجود الرأسمالية الحديثة أصبح التنظيم البيروقراطى هو النظام السائد سواء في منشآت الأعمال أو في الحكومة • وقد كانت الهياكل التنظيمية في منشآت الأعمال والمنشآت الحكومية في السابق انعكاساً مباشراً للهيكل الاجتماعى في المجتمعات ، تماماً كما هو حادث حتى الآن في الدول النامية • فالفرد يولد وسط مستوى اجتماعى معين أو وسط طبقة معينة ، وأن هذا يحدد مجال العمل أو نوع الوظيفة التي يتوقع الحصول عليها أو المركز الوظيفى الذى يتطلع اليه • ولكن التنظيمات البيروقراطية قد أخذت موقفاً مخالفاً عما يجرى في المجتمع ، وأصبحت العلاقات غير شخصية ، مع وجود نظام للثابة والدفع قائم على الكفاءة والأداء وليس على أساس العلاقات العائلية أو القبلية أو الوراثية • وفي الحقيقة ، فان « وبر » كان يؤمن بأن التركيز على الخبرة والتعليم والبيروقراطية سوف يؤدي الى مجتمع لا يصبح فيه التمييز الطبقي ظاهرة واضحة •

ومن أجل أن يشعر العاملون بالتزامهم الداخلى وإلتئائهم لهذا التنظيم ولكن على أساس أنها « مهنة » ومستقبل مهنى (Career) • فالتنظيم الهرمى يخلق عدداً محدداً من المراكز الوظيفية أو الوظائف الرئاسية التي يستطيع كل فرد أن يترقى اليها وأن يحصل على أجور أعلى ، وأن يتحمل مسئوليات وسلطات أكبر • وهذه الاثابات تعتبر عناصر محفزة ، وهذه بدورها تولد درجة أعلى من الكفاءة والالتزام من جانب أعضاء المنشأة •

ومع أن طبيعة العمل في المنظمات الكبيرة قد تكون مبسطة و/ أو لا تتطلب عمالة ماهرة ، فإن البيروقراطية ، لكي تكون فعالة ، تتطلب التخصص الوظيفي . فكل شخص يجب أن يعرف بالضبط ما هو مطلوب منه أن يفعله ، ويجب ألا يقل أدائه أو عمله عن حد أدنى من الكفاءة . وان من أهم الأمور هو التمييز بين السلطات التنفيذية والاستشارية أو بين الوظائف التنفيذية والاستشارية (Line & Staff) . فالمدير التنفيذي Line Manger أو الموظف التنفيذي ، مثل نائب الرئيس لشئون الإنتاج مثلا ، هو الذي يختص ويتولى أمور إنتاج المنتج النهائي . أما الموظف الاستشاري ، مثل نائب الرئيس لشئون إدارة الأفراد ، يقوم بتقديم النصيح والمشورة والمساعدة للموظفين التنفيذيين . وقد اهتم « وبر » بالتمييز بين التنفيذيين والاستشاريين ، حيث أن الطبيعة المعقدة للتنظيم الهرمي في المنشآت الضخمة تتطلب أن تكون هذه الوظائف وأدوارها على أكبر درجة ممكنة من الوضوح والتحديد ثم التبسيط .

ومضون آخر للبيروقراطية ، هو ما اعتبره « وبر » من الموضوعات الأساسية والحيوية ، وهو نظام ضغط المعلومات (Record Keeping) فعندما تتوافر السجلات المناسبة ، فإن المنشأة في استطاعتها أن توجد صورة واضحة لما يتم وما تم في الماضي ، وتستطيع بذلك أن تحدد الاختلافات عن الخطط وعن المستهدف وان تحدد نقاط الضعف والقوة وأن تتخذ الإجراءات التصحيحية عندما يصبح هذا الاختلاف مستمرا أو ذا أهمية . وقد نادى « وبر » بأهمية وجود نظام دقيق لإدارة المعلومات Information System يستخدم فيه الحاسب الإلكتروني . حيث أن حجم المعلومات والبيانات والسجلات المطلوب تناولها أخذ يزداد زيادة هائلة . وقد أصبحت مثل هذه النظم شائعة منذ الحرب العالمية الثانية .

وقد ناقش « وبر » مضامين وسمات أخرى للبيروقراطية ، ولكن تلك التي ذكرناها هي أكثرها أهمية ، وهي : التنظيم والتدرج الهرمي ، وحدة السلطة الآمرة ، التركيز والاتجاه نحو المستقبل المهني ، التفرقة بين

السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية ، حفظ السجلات والمعلومات ، ثم الاتجاه العملى الموضوعى والتوظيف غير الشخصى وغير الطبقي . وهذه العناصر هى التى يمكن أن توفر للمنشأة الهيكل التنظيمى الفعال :

وأكثر من ذلك ، فانها وبشكل خاص تتناسب تماما — وأكثر من غيرها — لأنشطة ومنشآت الأعمال الضخمة التى بدأت تظهر فى القرنين الخامس عشر والسادس عشر .

وحتى بالنسبة للمنشآت فى أيامنا هذه ، فبالرغم من أن بعض الأشكال والهيكل التنظيمية المستحدثة أو الأكثر تعقيدا هى التى تناسب المشكلات المعاصرة ، فإن النظام البيروقراطى أخذ يحل محلها فى عدد كثير من الحالات ، حيث أن خصائصه وبعض سماته الرئيسية ما زالت لها أهميتها . ولكن يجب الاعتراف بأن الزيادة فى درجة البيروقراطية يمكن أن تؤدي الى عدم الكفاءة . فاحدى المنشآت قد تركز كثيرا على عملية تسجيل واعداد البيانات Record Keeping فسوف تفرق نفسها وجهدها أو وقتها فى الأعمال الورقية بما يؤدي الى عدد من المشاكل . ومع ذلك ، فالبيروقراطية ما زالت هى الأنسب وبوضوح للمنظمات ذات الأنشطة التى تحددت فيها الوظائف والأعمال ومراكز الأفراد وبشكل محدد (by accident of birth) ومنذ وجودها ولا ينتظر أن تتعرض للتغيرات وتتميز بالاستقرار التكنولوجى .

والخلاصة ، فإن « وير » بدأ تحليله للرأسمالية الحديثة بفحص ودراسة العناصر والمتطلبات أو الشروط المسبقة التى تؤدي الى إمكانية وجودها . وأن البيروقراطية هى العنصر الجوهرى ، فهى التى توفر الهيكل الذى يولد درجة عالية من الكفاءة . وأن كافة الشروط السابق مناقشتها قد وجدت فى أوروبا فى القرن الخامس عشر ، ومن ثم نشأت الرأسمالية الحديثة .

هنرى فايول وممارسة الادارة :

وكما رأينا ، فان « ماكس وبر » كان فى الأساس عالما من علماء الاجتماع ، الذين لا تشغلهم كثيرا مشاكل معينة فى مجال ادارة المنظمات . ولكن « هنرى فايول » (Henry Fayol) كان على العكس من ذلك ، حيث أن نظرياته نشأت نتيجة من الخبرة كرجل أعمال ناجح فى مجال صناعة التعدين والفحم فى فرنسا . وقد نشر مساهمته فى هذا المجال فى كتاب صغير عن « الادارة الصناعية » فى عام ١٩١٦ (٨) ، وفيه قدم المبادئ التى رأى أن المدير يجب أن يستخدمها لادارة المنشأة . ومع أنه قد عبر عنها أو وضعها على أنها « حقائق » ، إلا أنه لم يعتبرها نهائية أو قاطعة ، حيث أنه لم يقم باختبارها اختبارا علميا وعلى عدد كاف من التجارب أو المواقع . فإذا حدث وتغيرت الظروف فى عهده ، يقبل أن وبدون شك تدخل التعديل على بعض أفكاره ومبادئه .

ومع أن « وبر » و « فايول » يختلفان عن بعضهما فى تاريخ الادارة ، إلا أنهما اتفقا فى عدد من الموضوعات . فكلاهما أكد مفهوم « وحدة السلطة الآمرة » ، حيث أن كل « معاون » يرجع فقط الى رئيس واحد . ولكن ما يميز به « فايول » أنه كان يؤمن بأن الادارة وظيفة متخصصة ، وأن الفرد يجب ، وفى استطاعته ذلك ، أن يتعلم الادارة لكي يكون مديرا ناجحا . (أى أن الادارة علم أو وظيفة متخصصة وبدون تعلنها لا يستطيع الشخص أن يكون مديرا ناجحا) . وأن أساس هذا التخصص هو معرفة المبادئ والوظائف الادارية .

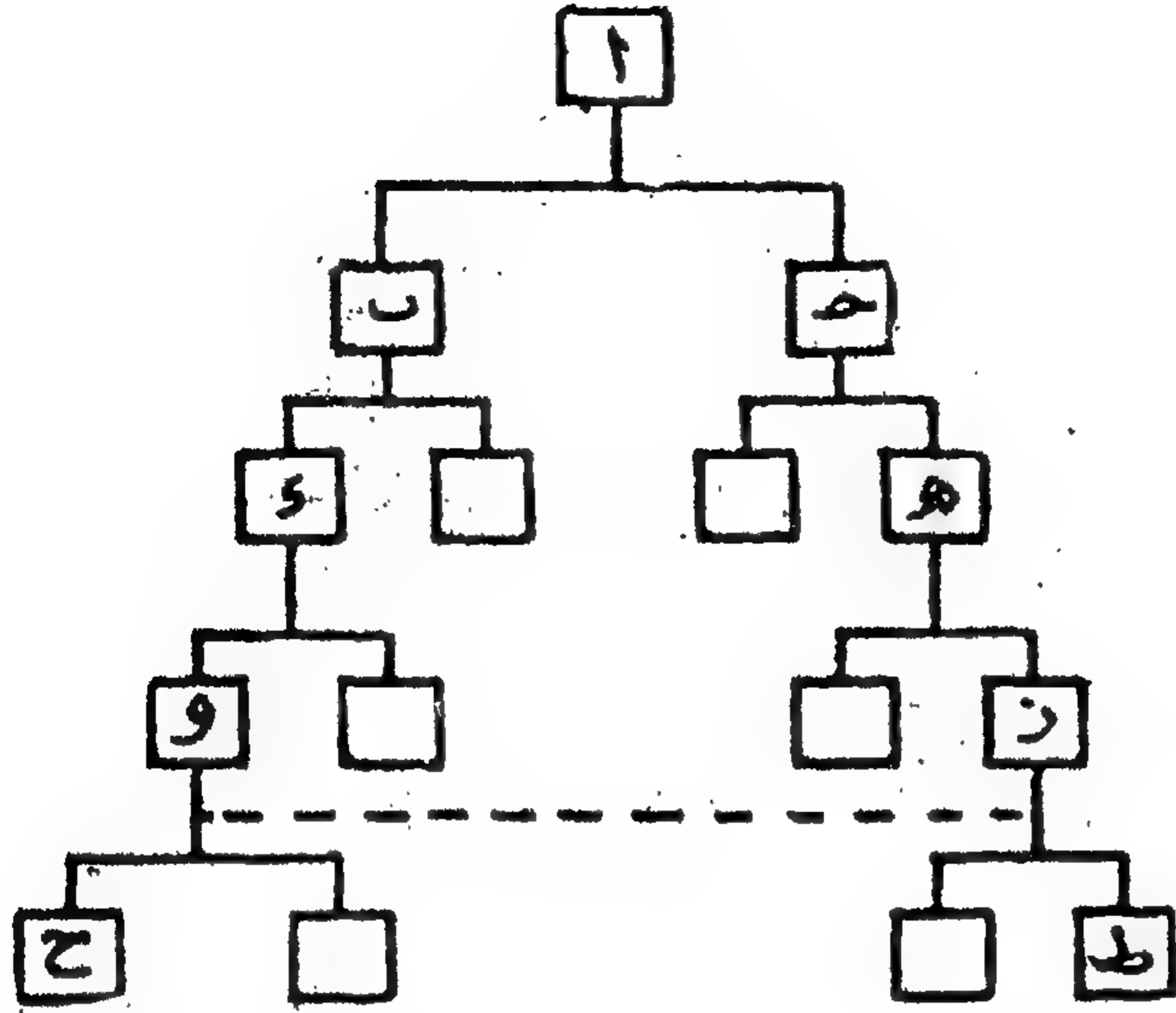
وقد أعلن « فايول » ١٤ مبدأ رأى أن المدير يجب أن يتبعها . وبالرغم من أن الكثير من هذه المبادئ أصبحت أهميته الآن هى أهمية تاريخية فقط ، فان بعض هذه المبادئ ما زال مطبقا وله فائدته حتى الآن وخاصة للمديرين الممارسين . من هذه المبادئ ، مبدأ « تكافؤ السلطة

(٨) H. Fayol, "General & Industrial Management." Translated by Constance Storrs, Pittman, London, 1949.

والمسئولية » • أى أن الفرد يجب أن تفوض له السلطة بالقدر الذى يتكافأ ويتناسب مع المسئوليات المحمل بها • فإذا اتسعت الثغرة بين السلطة والمسئولية فى المنشأة ، فإن الموظفين سوف يصلون الى حالة لا يعرفون فيها بالضبط ماذا يفعلون •

ومبدأ آخر رأى « فايول » أن له أهميته وهو مبدأ « نطاق الاشراف » (Span of Control) وأن هناك نطاقاً نموذجياً للاشراف يجدر عدم تعديده • ومعنى ذلك ألا يزيد عدد الأفراد أو المعاوين الذين يرجعون الى رئيس واحد - أو الذى يشرف عليهم رئيس واحد اشرافاً مباشراً - عن عدد معين • حيث أن قدرة الرئيس الفرد على المتابعة والاشراف المباشر وبكفاية على عدد من المعاوين أو الأفراد هى قدرة محدودة • وقد رأى أن هذا العدد يمكن أن يكون من ٢٠ - ٣٠ فرداً بالنسبة لمستوى الإدارة المباشرة كخط الاشراف أو السلطة الأولى بالنسبة لموظفى الانتاج مثلاً ، حيث أن الأعمال فى هذا المستوى عادة ما تكون أعمالاً نمطية • أما بالنسبة لمستوى الادارة العليا فإن المدير يمكن أن يكون قادراً على الاشراف والتعامل مع خمسة أو ستة من المعاوين أو مديرى الادارة الوسطى أى الادارة التنفيذية •

وقد وجد « فايول » ، مثلما تبين « لوبر » أيضاً ، أن البيروقراطية يمكن أن تتحول الى نظام صارم وغير مرن لأن « الاتصالات » تمر من خلال عدد كبير من الرؤساء قبل أن تأخذ الخطط أو القرارات طريقها الى التطبيق • وللحد من هذه المشكلة ، فقد اقترح امكان ايجاد أو اقامة ما أسماه بالكبارى (bridges) على الهيكل الهرمى • (انظر الشكل رقم ٣) • بمعنى أنه اذا أراد أحد المديرين فى أحد أجزاء التنظيم أن يتصل بمن يوازيه أو بمن هو فى مستواه ولكن فى جزء آخر من التنظيم ، فإنه يجب أن يفعل ذلك مباشرة ودون أن تمر « الرسالة » الى أعلى من خلال مجموع الرؤساء لكى تعود الى الشخص المراد الاتصال به • ومخلاف ذلك يؤدى الى عدد من المشاكل ، كما أن مجموعة المديرين والرؤساء



الخطوط المتقطعة من و الى ز تمثل « كوبرى » • ففي التنظيم الهرمى الجامد أو غير المرن ، فإن « و » يجب عليه أن يبلغ رسالته أو ما يريد من خلال د ، ب ، ا ، ج ثم هـ • بينما « الكوبرى » يسمح للأطراف التى على مستوى واحد فى التنظيم من الاتصال مباشرة •

(شكل رقم ٣)

إذا قضاوا جزءا ليس صغيرا من أوقاتهم وأعمالهم في تلقى وتحويل تلك الرسائل والموضوعات فإن ذلك بدون شك سوف يؤثر على الوقت المتاح لهم لاتمام أعمالهم وسوف يعرضهم لبعض المشاكل والأرباك فيما يتعلق بإتمام أعمالهم . وقد لاحظ «فايول» أن نظام الاتصالات الرسمي المبالغ فيه غالبا ما يكون سببا الى عدم مرونة وصرامة النظام البيروقراطى وذلك كما هو حادث فى الأجهزة والمنظمات الحكومية .

وأخيرا ، فقد تحدث فايول عن وظائف للإدارة أو وظائف المدير حيث ذكر أن المدير يجب أن يقوم بوظائف هامة محددة ويتسلسل معين حتى يمارس دوره الإدارى وحتى يطبق مبادئ الإدارة . فالمدير يضع الخطط ، ثم يقوم بنشاط التنظيم ، فالتوجيه ، فالتسيق ، وأخيرا الرقابة . ومن ثم اعتبر « هنرى فايول » صاحب « المنهج الوظيفى للإدارة » (The Functional Approach to mangement).

ومع أن أبعاد الإدارة كما عرضناها من قبل والتي تكون اطار هذا الكتاب تتشى بصورة ما مع أفكار هنرى فايول ، الا أن النموذج أو الاطار الذى عرضناه هو من وجهة نظر المنظمة وليس من وجهة نظر المدير الفرد . فهو يؤكد « ديناميكية » العلاقات بين أبعاد ووظائف الإدارة ، ويبرز العمليات السلوكية المختلفة لنشاط له أهميته فى الإدارة ، كما أنه يصور الأنشطة الإدارية على أنها نظام مفتوح أكثر منها نظام مغلق (Colosed System) .

وباختصار ، فإن « فايول » كان مديرا ذا خبرة وعلى درجة كبيرة من المعرفة والمعلومات ، مكنته من وضع وتحديد وظائف ومبادئ للإدارة . وبعض هذه المبادئ والوظائف ما زالت لها أهميتها حتى الآن فى ممارسة الإدارة . ولكن المساهمة الأساسية « لفايول » هى اقراره بأن الإدارة وظيفة متخصصة ، وأن الفرد لابد وأن يدرس الإدارة حتى يكون مديرا ناجحا . ومع أن « فايول » لم يكن يعتقد أن مبادئه سوف تكون المنهج الوحيد للإدارة ، فقد كانت لديه الشجاعة الكافية لأن يعلن

وظائف محددة لممارسة الإدارة ، الأمر الذي جعله وغيره من المديرين
الناجحين .

فردريك تيلور و « الإدارة العلمية » :

تعرض كل من « ماكس وبر » و « هنري فايول » لتحليل المنشآت
من أعلى الى أسفل . فالسلطة تفوض وتسبب الى أسفل من رئيس
المنشأة ومن خلال التنظيم الهرمي أو التدرج الهرمي . والمراكز أو المناصب
الإدارية رتب بحيث تضمن وتحقق وحدة السلطة الأمرة . وإن كل فرد
لديه من المسؤوليات ما يتكافأ مع السلطات ، ... الخ . ولكن « فردريك
تيلور » هو الرائد الأساسي في حركة الإدارة العلمية ، نظر الى المنشآت
نظرة مختلفة بعض الشيء (١) . فنقطة البداية في التحليل عنده كانت
المستويات التشغيلية ، وهو أدنى مستوى إداري في المنظمة أو في التدرج
الهرمي ، وحيث تتم وتنفذ الأعمال الفعلية .

تحسين إنتاجية العامل :

آمن تيلور بأن المشكلة الأساسية في الصناعة الأمريكية هي عدم
التزام العمال وعدم كفاية إنتاجهم (goldbricking) . فقد كان
العمال وموظفو التشغيل يتآمرون على أصحاب الأعمال بأن يعملوا أقل
من قدراتهم الممكنة وأن ينتجوا أقل مما يمكنهم بالفعل إنتاجه . فلم تكن
هناك معايير موضوعية للإنتاج في معظم الوظائف تحدد الكمية التي يجب
أن ينتجها كل فرد . ولرفع مستوى الإنتاجية والحد من مشكلة عدم
الالتزام والتأخر ، فقد قدم « تيلور » منهج الإدارة العلمية ، وهو منهج
يبدو بسيطا ولكنه غير ذلك في جوهره . فقد آمن أن هناك دائما طريقة
فردنية لأداء أي وظيفة . وأن هدف الإدارة العلمية هو استخدام الطرق
العلمية لتكوين معيار لاتمام العمل بشكل أمثل .

(١) F. Taylor, "The Principles of Scientific Management", Harper, N. Y., 1911.

وفي كتاباته ، قدم « تيلور » مثالا شاملا للإدارة العلمية أصبحت له شهرته في تاريخ الإدارة . فشرح أهمية الإدارة العلمية ، فقد احتاج الى ذلك الموظف الذي يخضع تماما لتعليماته . كما اختار لدراسته وظيفة « مناولة كتل من الحديد » . حيث يقوم العامل المناول بالانحناء الى أسفل ، والتقاط كتلة الحديد التي تزن ٩٢ رطلا ، والسير عددا محدودا من الأمتار ، ثم يضعها على الأرض أو في « كومة » في المكان المخصص . وقد لاحظ تيلور أن متوسط ما ينقله العامل هو ١٣ر٥ طن يوميا . وقد لاحظ أيضا أن عاملا معيناً يدعى « شيدث » يؤدي معدلا مناسباً بالقياس الى هذا المتوسط ، مع أنه على قوة بدنية تكفي للعمل والإنتاج أكثر من ذلك . ومن ثم قرر « تيلور » أن يضع هذا العامل تحت التجربة على أن يتم توجيهه بطريقة علمية وتحفيزه ماديا . ومن ثم استدعى هذا العامل وأخبره أنه يستطيع أن يحصل على دخل عال اذا اتبع تماما التعليمات التي سيقولها له الملاحظ الذي حدده لذلك طوال اليوم التالي . فعندما يقول له الملاحظ أن يلتقط كتلة الحديد والسير فما عليه الا أن يفعل ذلك ، وعندما يخبره أن يجلس للراحة فعليه أن ينفذ ذلك . وأن هذه التجربة ستجرى على مدار اليوم كله . وفي اليوم التالي بدأ الملاحظ هذه التجربة وفي يده « ساعة ميقاتية » ، يحدد له حركات العمل وأوقات الراحة وأوقات العودة الى العمل ويتابع عمله ، وفي نهاية يوم العمل (الساعة ٣ر٥ بعد الظهر) كان العامل قد نقل ما وزنه ٤٥ر٥ طن من كتل الحديد . وقد استمر هذا العامل على هذا المعدل تحت هذا النظام ثلاث سنوات تابعها تيلور (١) .

دراسة الزمن والحركة : (Motion & Time Study)

اعتمد « تيلور » أساسا على « الساعة الميقاتية » حيث كان اهتمامه بتحديد كمية الوقت التي يستغرقها تنفيذ العمل بالضبط . ولهذا السبب يسمى تيلور عادة « الأب الفعلي لدراسات الزمن والحركة The father of Time Study » . ومع ذلك فهناك باحثان آخران هما « قرانك

جلبرت « و « ولييان جلبرت » ركزا دراستهما أيضا على تحديد « الحركات » النموذجية اللازمة لأوامر العملية أو الوظيفة بالصورة السليمة . وقد اعتمدا على التصوير الفوتوغرافي للعامل أثناء تأديته للعملية وإعادة عرض الفيلم بالتصوير البطيء ، ودراسته وتحديد الحركات السليمة أو اللازمة بالفعل وتسلسلها ثم إعادة تصويرها لعرضها على العمال أو تعليمها لهم للتقيد بها .

وقد استخدم فرائك ولييان جلبرت « دراسة الحركة » بنجاح في مواقع وحالات مختلفة . ففي إحدى الدراسات الهامة ، قاما بدراسة وتحليل عمل عمال البناء . فهذا العمل يحتاج الى مهارة بجانب أنه من الأعمال القديمة المعروفة ومع ذلك فقد لاحظ الباحثان أن كل عامل يشعر بالتعب نتيجة اضطراره الى الانحناء باستمرار لالتقاط حجر البناء الذي تم « تسييفه » في أكوام صغيرة بجانبه ، ولكن يحدوا من الحركات غير اللازمة ومن استمرار الانحناء ، فقد وضع الباحثان حاملا معيناً تستف عليه أحجار البناء ويمكن تحريكه بجانب العامل . وقد أدى ذلك الى زيادة الإنتاجية بنسبة ٢٠٠٪ .

وباختصار ، فإن كثيرا من التجارب التي أجراها رواد الإدارة العلمية أثبتت نجاحا كبيرا . فقد تركزت أساسا لزيادة الإنتاجية ، وقد أدت بالفعل الى مضاعفة الإنتاجية ، وفي بعض الحالات وصلت الزيادة الى ٥٠٠٪ أو ٦٠٠٪ . ومن ثم ، ومن البديهي ، أن نجد الصناعات الأمريكية اهتمت كثيرا باستخدام هذا المنهج .

مقاومة حركة الإدارة العلمية :

ومع ما تقدم ، فقد كانت هناك مقاومة شديدة ضد حركة الإدارة العلمية وضد هذا المنهج . فقد اتهم كتاب مجلات وجرائد العلوم الانسانية « تيلور » بأنه يعامل الانسان على أساس أنه آلة . حيث أن مدرسة الإدارة العلمية تركز على أن العامل أو الموظف يجب أن ينصاع كلية لتعليمات محددة اذا أريد أداء العمل بكفاءة ، فالوظيفة هي العنصر

الثابت أو المستقل (Constant) والعامل أو الموظف هو العنصر المتغير ،
بمعنى أن سلوك الشخص هو الذى يجب أن يتواءم مع متطلبات الوظيفة .
أيضا ، فقد عارضت تقايات العمال الادارة العلمية ، أولا لأنها تحد
وتعوق قدرتهم أثناء المفاوضة على زيادة الأجور . فاذا كان أصحاب
العمل يعلمون كمية العمل أو الوحدات التى يجب أن يكون العامل قادرا
على انتاجها ، فانه يكون من الصعب على ممثلى النقابة أن يبرروا طلب
زيادة الأجور .

ولا شك أن هناك قدرا من الحقيقة فى هذا النقد الموجه للادارة
العلمية ، ومع ذلك ، فانا عندما نمنع النظر والفحص ، فانه من الصعب
أن نفهم مبررات الخصومة أو العداء لهذا المنهج . ففى دراسة قام بها
« تيلور » عام ١٩١٣ ، بتكليف من الكونجرس ، ذكر فيها صراحة
بأن الفرد الذى يتناسب تماما مع متطلبات الادارة العلمية هو الشخص
الذى لن يختلف كثيرا عن « الثور » بمعنى أن مبادئ وأفكار حركة
الادارة العلمية تتطلب أناسا من طبيعة معينة . ومع ذلك ، فقد دافع تيلور
عن آرائه بأن بين أن الاتاجية تزيد وأيضا أجور أو دخول الموظفين
والمدراء . وبالإضافة الى ذلك ، فقد قدم « تيلور » بعض الجواب
الانسانية الذى نادى بمسازستها ، فهو من أوائل من طالب بأوقات الراحة
وفترات تناول القهوة بين أوقات العمل ، ومع أن المحفزات التى أشار بها
لم تكن « انسانية » أو مما ينادى به أصحاب العلوم الانسانية ولكنها
كانت واقعية (Pragmatic) ، حيث أنه اكتشف أن العمال غير المهرة
أقل شعورا بالتعب ويعملون أكثر كفاية اذا ما أعطوا فترات لراحته ثم
عودتهم الى العمل ، وقدمت لهم الحوافز المادية .

مشاكل التطبيق :

مع أن مخاوف علماء أو كتاب العلوم الانسانية وتقايات
العمال من منهج الادارة العلمية ثبت الى حد كبير ما لا يبررها ،
فقد ظهرت عدد من المشاكل والمعوقات أمام حركة الادارة العلمية كما
رأها « تيلور » .

أولاً ، فإن الادارة العلمية تتطلب تعاوناً كاملاً من العاملين الذين تخضع وظائفهم للقياس . وإن مثل هذا التعاون قادر ، حيث أن العمال يدركون تماماً أنهم سوف يرغبون على الالتزام بمعدلات الانتاج الجديدة التي ستحدد نتيجة هذا القياس ، ومن ثم فمن الملاحظ أنهم يتعمدون الإبطاء عندما يبدأ أحد المهندسين في قياس معدلات السرعة التي يعملون بها .

ثانياً ، ولهذا أهميته ، فإن الوسائل التي استخدمتها حركة الادارة العلمية ليست دقيقة تماماً ، مثل دراسة الزمن والحركة بالساعة الميكانيكية . فعندما يقوم اثنان من المهندسين بدراسة نفس الوظيفة ، فائنا قد نجد اختلافاً في تقدير كل منهما ، يصل أحيانا الى $\frac{1}{80}$ ، لمقدار الوقت اللازم لانهاء دورة العمل .

ثالثاً ، وربما تكون هذه أكثر المشاكل الأساسية مع الادارة العلمية ، وهي عدم التوافق الداخلي بين مكونات ومفاهيم النظام . فأحد المبادئ الهامة في نظام الادارة العلمية هو التعاون ، فكل شخص يستطيع الاستفادة مادياً اذا استطعنا إيجاد الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ، ولكما نكتشف أن ذلك يتطلب تعاوناً تاماً بين العامل والادارة . ومنع ذلك ، فانه يسجد تحديد تلك الطريقة المثلى ، فإن « تيلور » استخدم قوة وسلطة الادارة في الرقابة المحكمة والمستمرة على العامل لاتباع تلك الطريقة والا تعرض للعقاب أو لنقص في الأجر أو لعدم زيادة الدخل . كما أن التخصص هو اخذ السمات أو الأهداف الأساسية للادارة العلمية ، فالعامل الذي يجب أن يتعاون بمحض ارادته ، تحول الى آلة ينفذ ما يحدد له من عمل محدود وبمبسط وروتيني . وأن حرية في التصرف محدودة ، وأن شعوره بممارسة المسؤولية هو قدر ضئيل جداً ، وفي مثل هذه الحالات ، فإن العامل ربما يصل الى وضع يفقد فيه تماماً حريته أو شعوره بذاته بالمسؤولية ، وبالتدريج وفي النهاية يجد نفسه لم يجد شيئاً من سنوات عمله .

وباختصار ، فقد اعتقد «تيلور» في أن العمال والموظفين في المستوى التشغيلي Operative Level في المنشأة هم العنصر الأساسي الحساس ، وأنه يجب وضع معيار أو مستوى انتاجية لكل وظيفة على أساس اكفا الطرق لاتبام العمل . ومع أنه كان مدركا لأهمية عنصر التعاون بين العامل والادارة ، فان الطرق التي استخدمها ألغت شخصية أو كيان الفرد وحالت دون اشتراكه في القرارات التي تتعلق أو تؤثر مباشرة في وظيفته .

مدرسة العلاقات الانسانية :

وتمثل مدرسة العلاقات الانسانية الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الاداري ، وهو جانب العلوم السلوكية . وقد انبثق منهج العلاقات الانسانية عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة هاوثورن (Hauthorn Study) والتي أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن اليكتريك فيما بين عام ١٩٢٤ وعام ١٩٣٢ (١١) . ومثل دراسات « تيلور » ، فان هذه الدراسات ركزت على مستويات التشغيل . ومع ذلك ، فكما أشرنا ، فان مدرسة العلاقات الانسانية أخذت وجهة نظر مغايرة لتدريس الادارة العلمية وممارستها .

فقد بدأت هذه الدراسات في عام ١٩٢٤ تحت رعاية شركة وسترن اليكتريك ومجلس الأبحاث الوطني التابع للأكاديمية العلوم الوطنية .
The National Research Council of the National Academy of Science.

وقد كان الهدف الأول هو تحليل تأثيرات الاضاءة على حجم ونوعية انتاج العاملين في مستويات التشغيل . وان الغرض الرئيسي للبحث هو أن زيادة الاضاءة تزيد من الانتاجية .

ولكن بدأت تظهر بعض النتائج المحيرة ، ففي بعض الأحيان زادت الانتاجية مع تخفيض الاضاءة . وفي موقع واحد ، تم اختيار اثنين من

F. Roeth Lisberger & Dickson, „Management (١١) and The Worker, „Harvard University Press, Cambridge, 1939.

العمال لدراسة مركزة ، وتم تخفيض الاضاءة عن المعدل الطبيعى الى ما يقرب من ضوء القمر العادى أثناء الليل . وحتى ذلك فقد استمر العاملان على نفس مستوى الانتاجية والكفاءة السابق لهما ، بل ذكرا انهما اقل شعورا بالتعب عما كانا يعملان تحت الاضاءة العادية .

وقد شرح الباحثون هذه النتائج المحيرة بأنه من الممكن أن يكون وجود وتدخل الباحث أو الملاحظ وسط الحياة العادية للعمال أثناء العمل قد تسبب في حد ذاته الى تغيير لا شعورى في سلوك هؤلاء العمال . فقد استمتع العمال بأن يكونوا موضع دراسة ، وقد أبطل أو ألغى ذلك الشعور بالمتعة والترحيب الأثر السلبي الذى كان من الطبيعى أن يصاحب تخفيض الاضاءة في منطقة العمل . ومن ثم فإن العنصر البشرى عندما يخضع للدراسة فانه آليا يغير من سلوكه ، وان ما يشعر به العامل يؤثر على انتاجيته .

تجارب غرفة الاختبار : The Test - Room Experiments

في عام ١٩٢٣ قام « التون مايو » (Elton Mayo) ومجموعة من علماء الاجتماع بالاشتراك مع كلية الآداب بجامعة هارفارد بتبنى الاتجاه الذى سارت فيه « دراسات هاوثورن » . فقد قاموا بتحليل مجموعة من خمس عاملات وضمن في غرفة اختبار خاصة ، ومن ثم عزل تأثير ظروف العمل الطبيعية في المصنع على سلوكهن .

وخلال هذه التجارب ، ركز الباحثون على عاملين رئيسيين يمكن أن يؤثرأ على الانتاجية .

١ - زيادة الأجور التشجيعية : ففي المجموعة الصغيرة تستطيع المرأة أن ترى بوضوح العلاقة بين خطة الانتاج والأجور ، حيث كان النظام الذى سيعملن بموجبه هو الانتاج الجماعى للمجموعة بحيث يحسب نصيب الفرد من الوحدات المنتجة على أساس متوسط ما أنتجته الخمس أفراد اللاتى يكون هذه المجموعة ، ومن ثم يحصلن على أجورهن على هذا الأساس ، أى أن كلا منهن تحصل على نفس الدخل .

فعندما تكون المجموعة كبيرة ، فإن مثل هذا النظام يكون من الصعب تفهمه أو من الصعب قبوله بواسطة أفراد المجموعة •

٢ - نظام الاشراف : فقد روى أن يأخذ الاشراف طابعا غير رسمى لا يعتمد على السلطة الرسمية ، وأن يأخذ المشرفون فى حساباتهم الاعتبارات الانسانية ، وان مثل هذا النمط الاشرافى (Considerate Style) سوف يقلل مخاوف الموظفين الى الحد الأدنى ويزيد من درجة الرضاء بالعمل ومن ثم تزيد الإنتاجية •

وفى أحد مراحل التجربة قام الباحث بتغيير نظام الأجور فقط • وبوجه خاص ، فقد وضعوا نظاما للدفع التشجيعى على أساس اتاج المجموعة ، يختلف عن ذلك الذى يسرى فى المصنع بوجه عام • والنتيجة كانت ارتفاعا فى الإنتاجية بنسبة ١٢٪ • بعد ذلك قام الباحث بتكوين مجموعة جديدة من خمس عاملات وضعن فى غرفة الاختبار ، وطبق عليهن نظام الدفع الذى يسرى فى المصنع بشكل عام ، ولكن تم تغيير نمط الاشراف الى ذلك الذى يأخذ الاتجاه غير الرسمى والعوامل والعلاقات السلوكية والانسانية فى الاعتبار وبما يسمح للعاملات أن يتخذن بأنفسهن عددا من القرارات التى تتعلق بتنظيم عملهن وعدد أوقات الراحة ومدتها • • الخ • والنتيجة أن ارتفعت الإنتاجية الى ١٦٪ •

وبناء على هذه النتائج ، فإن الباحثين يشتركون - جزئيا - مع « فردريك تيلور » ، بأن الأجور أو الدخل المادى عنصر هام ، على أساس أن تغيير نظام الدفع أدى الى ارتفاع فى الإنتاجية بنسبة ١٢٪ • ولكنهم يرون أن المنهج السلوكى أو الانسانى ربما يكون أكثر أهمية حيث أن تأثيره أدى الى زيادة (١٦٪) تزيد عن الزيادة الأولى • وبالتالى فقد استنتج الباحث أن أى تغيير على مستوى المنظمة ، مثل اتباع النمط الانسانى فى الاشراف ، أو نظام دفع تشجيعى جديد ، سوف يؤثر على درجة الرضاء بالعمل وعلى الإنتاجية لدى العاملين ، وعندما يشعر

الموظفون أن التغيير الجديد ، مثل نظام دفع جديد ، يهدف الى الحصول على انتاجية أكثر مقابل دفع أقل نسبيا ، فإن الانتاجية لن تزيد . ولكن عندما يشعرون باهتمام الادارة الحقيقي بالعوامل الانسانية والاجتماعية وسعادتهم في العمل ، فإن رد الفعل سيكون ايجابيا مع التغيير وسوف يرفعون من معدل انتاجهم .

غرفة الملاحظة : The Observation - Room Study

في المرحلة الأخيرة من « دراسة هاوثورن » ، ركز الباحثون اهتمامهم على التركيب الاجتماعي لمجموعة العمل . ولاكمال هذه الدراسة ، فقد وضعوا أحد الملاحظين في غرفة تجربة بها ٢٣ عاملا . وكانت مهمته أن يلاحظ سلوك العاملين ، وفي نفس الوقت يسجل انتاجهم .

وقد كانت بعض النتائج الرئيسية (١٢) :

١ - لوحظ أن العاملين حددوا لأنفسهم معدل انتاجية يقل عن المعدل الذي يمكنهم بالفعل أن يحققوه .

٢ - لوحظت اختلافات واضحة في الانتاجية بين المجموعات الفرعية .

٣ - مارس العمال فيما بينهم نوعا من الرقابة أو الالتزام الاجتماعي المتشدد لضمان عدم تخطي أحدهم المعدلات الأقل التي حددوها لأنفسهم . وقد أخذت هذه الرقابة والالتزام عددا من الأشكال ، منها السخرية أو التهكم ، والاهانة ، والنبد ، .. الخ ، بل أحيانا الضرب أو الاعتداء . ومن ثم اجبار العامل الذي لا يستجيب لهذه المعدلات المنخفضة من الانتاج .

٤ - وضعت المجموعة لنفسها أفكارا أو شعارات معينة تحكم أسلوب عملهم . ومن هذه الأفكار أن العامل لا يجب أن يعمل كثيرا جدا ،

وفي الوقت نفسه لا يجب أن يعمل قليلا جدا ، وأن العامل لا يجب أن ينقل أى معلومات الى الادارة من شأنها أن تضر أى زميل آخر •

ومن ثم ، فإن أهم النتائج التى نخلص بها من الدراسة السابقة أن العلاقات غير الرسمية داخل مجموعة العمل — أو فى أى وحدة — تؤثر فى اتجاهات هذه المجموعة وأفرادها ، والتى بالتالى تؤثر على معدلات ومستويات انتاج الأفراد • ان هذا التنظيم غير الرسمى لا يستجيب ولا يتفق مع التنظيم الرسمى أو توضيف وتحديد العمل طبقا للأسلوب البيروقراطى والذى يفترض أن ذلك الأسلوب أو ذلك التجديد هو الطريق الى زيادة الانتاجية واحكامها •

نظريتى x و y

وفي نهاية هذا الجزء عن تطور مدارس الادارة وخاصة ما يتعلق بمدرسة العلاقات الانسانية والمدخل السلوكى ، نعرض لتلك النظريتين اللتين وضع فيهما « دوجلاس ماكجيريچور » تصوره عن الادارة التقليدية والذى عبر عنه بنظرية X ، وتصوره عن الادارة السلوكية والذى عبر عنه بنظرية y (١٣) •

وقد أشار ماكجيريچور الى أن نظرية X تمثل الأسلوب التقليدى فى الادارة ، ألا وهو أسلوب الادارة التسلطية ، وتقوم بشكل عام على أربعة فروض أساسية فيما يتعلق بالفرد ككائن بشري وبادارته :

١ — ان الانسان العادى يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه كلما وجد الفرصة الى ذلك •

٢ — انه يجب دفع واجبار أغلب الأفراد على العمل ، ومراقبتهم رقابة دقيقة مع وجود نظام واضح للجزاء والعقاب يدفعهم الى بذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف •

٣ — انه يقاوم التغيير أساسا، وأن أى تغيير يعتبر عبثا عليه .

٤ — ان الانسان العادى يفضل أن يكون تحت توجيه ورقابة الآخرين ، وأن يحدد له ما هو مطلوب منه أن ينفذه ، فهو يحاول أن يتجنب تحمل المسؤولية . ولأن لديه طموحا محدودا فهو يتطلع فقط الى اشباع حاجات الأمان أولا وقبل كل شيء .

ومما سبق نستطيع أن نستخلص أن ادارة مثل هؤلاء الأفراد تكمن فى تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها لهؤلاء الأفراد واعطائهم تعليمات عمل واضحة ومفصلة ودون تحميلهم لاية مسؤولية اللهم الا فى قيامهم بالتقيد لما حدد لهم، ثم الرقابة المباشرة الدقيقة والتهديد بالعقاب ، اذ أن كل ما يريغه العامل أن توفر له الادارة الأمان الكافى .

وقد لاقت نظرية « اكس » قبولا واسعا النطاق ، وفورست على نطاق عالمى فيما عدا بعض الاستثناءات الى أن ظهرت حركة العلاقات الانسانية لتحل محل افتراضات تلك النظرية . وقد بينت « دراسات هاوثورن » التى أشرفنا اليها أن المغالاة فى تجاهل أو تبسيط أهمية السلوك الانسانى والجماعى أمر غير جائز . ومن ثم لم تستطع مبادئ الادارة العلمية وممارستها الاستمرار فى المحافظة على اقتراحات نظرية « اكس » دون غيرها . وبالتالي ونتيجة لجهود ونتائج أبحاث مدرسة العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية تطور الفكر الادارى فى ادارة جهود الأفراد والتعامل معهم . وقد لخص « ماكجيريغور » مضمون هذا التفكير الجديد فى نظرية أطلق عليها « نظرية Y » تقوم على الافتراضات الرئيسية التالية :

١ — ان الانسان العادى فى الظروف العادية يقبل على تحمل المسؤولية بل يسعى اليها ، ومن ثم يسعى الى أن يكون له دور وأن يعمل عملا ذا معنى .

٢ - يعتبر بذل الجهد العضلي والذهني في العمل شئ طبيعي جدا كاللعب والراحة .

٣ - ان الرقابة الخارجية اللضيقة والمتشددة ، والتهديد بالعقاب لا يشكل الوسائل الوحيدة لضمان جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف . فالإنسان يمكن أن يمارس كلا من الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لتحقيق الأهداف التي التزم بها .

٤ - ينبع الالتزام بالأهداف نتيجة عدد من العوامل ومن وجود نظام سليم للثابة والمكافآت يرتبط بمدى تحقيق هذه الأهداف .

ولنا على ما تقدم - وبصفة مبدئية - تعليقان ، الأول ، انه في ضوء تحليلنا لتطور المدخل السلوكي واكتمال مدخل النظم وظهور المدخل أو المنهج الواقفي واستمرار جهود الباحثين ، أن نظرية y والافتراضات والمبادئ التي بدأت بها مدرسة العلاقات الانسانية لم تكن متكاملة ولم تعط الاهتمام الكافي لعدد من الجوانب والأمور السلوكية والاختلافات بين المواقف والأفراد . ومن ثم استمرت الجهود لوضع تصور أو نموذج حديث متكامل لإدارة الموارد البشرية يستد عبر المدخل التقليدي ومدخل العلاقات الانسانية . ويحاول أن يسد النقص في الجوانب التي أهملتها النظرية التقليدية ولم تمتن بها مدرسة العلاقات الانسانية - بل ونظرية v - بشكل كاف كالاتهام بشكل كبير بتحليل المنظم للسلوك الانساني في التنظيم والدور الذي يلعبه الاشراف أو القيادة ، وطبيعة احتياجات الأفراد وعلاقتها بالدافعية ، وسلوك وديناميكية الجماعات ، والدراسات الخاصة بالشخصية الانسانية وتحليل وإدراك الجوانب النفسية ، والاهتمام بالنظريات وطرق التدخل والتغير الحديث لتعليم وتطوير السلوك وتنمية الجماعات والمنظمات . ومن ثم أيضا يمكننا اعتبار أن مدخل العلاقات الانسانية كان نقطة البداية لدراسة السلوك داخل المنظمات . وقد انعكس ما تقدم على ظهور بعض

المنهج والأساليب والأفكار الحديثة أو المعاصرة في إدارة الموارد البشرية وفي مجالات كمجالات الدافعية والحفز والاتصالات والقيادة وسلوك المجموعات والتنظيم والتخطيط والرقابة ، تلك التواحي التي سينتهم بها هذا الكتاب عند تعرضه تفصيلا لهذه الموضوعات •

والتعليق الثاني ، أن ظهور المدخل أو « المنهج الواقعي » جاء ليوفق بين نظرية X ونظرية Y ، أو بين الإدارة التقليدية والإدارة الإنسانية أو السلوكية ، وأن تشخيص الموقف داخل المنظمة وطبيعة الأفراد هو الذي يحدد الأسلوب الإداري الفعال • وفي رأينا أيضا أن هذا المنهج هو أحد التعبيرات عن الجهود التي استمرت والتي أشرنا إليها عليه لمحاولة الوصول الى نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية ، وإن هذا ما دعانا الى عرض « النظرة التكاملية للإدارة » في الجزء التالي مباشرة •

نظرة تكاملية لمنهج ومدارس الإدارة

كل من مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية أثرت في ممارسة الإدارة بشكل واضح وحاسم ، وان كانت كل منهما تمثل وجهة نظر تختلف أو تتعارض مع الأخرى . ووجهة النظر المتكاملة التي نعرضها في هذا الكتاب تجمع بين الاتجاهين . وفي مواطن كثيرة نجد أن هذا التشدد الذي يميز كل مدرسة في اتجاه معين قد أدى الى التوصل الى بديل قابل للتطبيق أكثر مما تنفرد به كل مدرسة . ولكي نقف على طبيعة هذا المنهج المتكامل وكيف تكون ، فانه من المفيد أن ننظر الى تأثير ذلك الاختلاف بين المدرستين على الأبعاد الأربعة الرئيسية للإدارة وهي التنظيم ، التخطيط والرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات .

وكما سنرى ، فإن هذه العناصر الأربعة الرئيسية تضم أو تتكون من عشرة عناصر فرعية ، سوف نعرض لها تفصيلاً على مدار هذا الكتاب ، وكما هي ماثلة في الجدول (رقم ١) التالي ، والذي يشير باختصار الى موقف كل عنصر في ظل مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية ثم في ظل المنهج المتكامل .

جدول رقم ١
الأبعاد الأربعة الرئيسية للإدارة وعناصرها العشرة
وموقفها من مدارس الفكر الإداري والنظرة التكاملية للإدارة
١ - التنظيم :

النظرة التكاملية للإدارة	العلاقات الإنسانية	الإدارة العملية	النماذج التنظيمية
كل من النماذج البيروقراطية وغير البيروقراطية لها أهميتها أهمية التدرج الهرمي تتساوى كثيراً كل من الهيكل التنظيمي والاتجاهات له أهميته	نماذج بيروقراطية وإدارة بالاشتراك التدرج الهرمي ما زال له أهميته الاتجاهات أكثر أهمية من الهيكل التنظيمي	نماذج بيروقراطية التدرج الهرمي هام الهيكل التنظيمي أكثر أهمية من الاتجاه	النماذج التنظيمية الوثرات الرئيسية في التنظيم : (استكولوجيا وظروف البيئة غير المؤكدة)
أهمية رئيسية	أهمية صغرى	أهمية صغرى	

تابع الجدول رقم (١)

٢٠ - التخطيط والرقابة :

النظرة التكاملية للإدارة	العلاقات الإنسانية	الإدارة الملمية	التخطيط
التخطيط لكافة أنشطة المنظمة طويل وقصير الأجل	أهمية صغرى	بصفة أساسية يتم على المستوى التشغيلى أو على مستوى العامل قصير الأجل عدد كافى للتخطيط	الرقابة
الرقابة على كافة أنشطة المنظمة طويل وقصير الأجل	أهمية صغرى		

٢ - العمليات السلوكية :

إنسان معقد التركيب : يدفع ويحفز بمدد متنوع من المواصل والاحتياجات	الرجل الاجتماعى : يحفز بالاحتياجات التى تستكون من خلال التفاعلات داخل المجموعات غير الرسمية :	الرجل الاقتصادى : يدفع ويحفز بالمال	الإنسانية
---	--	--	-----------

تابع المهمات الدلوكية

النظرة التكاملية للإدارة	الملاقات الإنشائية	الإدارة الملمية	العبادة
تركز على مخطرو صفات القائد ، وطبيعة العمل ، والموامل الأخرى للموقف	تدعو إلى الإدارة بالاشتراك والاشراف الذى يأخذ فى الاعتبار اهتمامات الماملين	أهمية صفرى	العبادة
تركز على التفاعلات بين : (أ) الموظفون فى مجموعة العمل (ب) الرئيس ومجموعة العمل (ج) إثنان أو أكثر من مجموعات العمل على نفس المستوى (د) المستويات الإدلمرية الثلاثة إنصال ذو اتجاهين تام وصادق وحقيقى	تركز على التفاعلات بين : (أ) الموظفون فى جماعة العمل (ب) الرئيس ومجموعة العمل	تركز على الموظف الفرد ، مع أن مجموعة العمل تستطيع أن تتعامل على الإدارة وتحدد مدلات إنتاج منخفضة	السلوك الجماعى والملاقات بين لأفراد
	التحرك نحو إتصال ذى الاتجاهين بين الرئيس والممارنين أو المردوسين	إنصال ذو اتجاه واحد : من الرئيس إلى الممارون أو المردوس	الإتصالات

تابع الجدول رقم (١)

٤ - اتخاذ القرارات :

النظر : الشكامة للإدارة	الملاحظات الإنسانية	الإدارة العملية	
ليس هناك ما يسمى بالطريقة الوحيدة الأفضل	طريقة واحدة هي الأفضل : أساليب العلاقات الإنسانية اختبار الغرض	طريقة واحدة هي الأفضل وهي دراسة الزمن والحركة دراسة الزمن والحركة	طبيعة عملية اتخاذ لقرارات طرق اتخاذ القرارات

التنظيم :

هناك عنصران داخل التنظيم :

- ١ - النماذج أو الهياكل التنظيمية التي يمكن استخدامها .
- ٢ - العوامل الرئيسية المؤثرة على تنظيم المنشأة ، وهي التكنولوجيا ، والظروف والعوامل الخارجية .

فكل من مدرسة الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية نظرت الى النظام البيروقراطي على أنه النموذج أو الهيكل الذي يجب استخدامه . فكلاهما قد قبل التنظيم الهرمي وأقر الحاجة اليه ، ومع ذلك فقد تناول كل منهما هذا التنظيم بالتعديل أو التغيير بطريقة تختلف عن الأخرى . فالإدارة العلمية نظرت الى التقسيم الوظيفي كعنصر أساسي للتنظيم الهرمي . ومن ثم نادى بالتخصص وتقسيم العمل الى جزئيات صغيرة وبسيطة ، وبالتالي فإن هذا العمل في نهايته - أو العملية في مجموعها - سوف يراجع بواسطة أكثر من رئيس على الهيكل الهرمي بدلا من رئيس واحد ، أو أن تلك العملية في مجموعها والتي تم تجزئتها سوف تراجع الى أن تكتمل بواسطة عدد من الملاحظين وليس ملاحظا واحدا . أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت على عنصر المشاركة والإدارة بالاشتراك والنمط الديموقراطي في الإشراف داخل التنظيم البيروقراطي . فعلى الأقل ، بالنسبة لبعض الموضوعات ، يجب أن يشترك الموظفون في اتخاذ القرارات ، وبينما اعتقد « تيلور » وأتباعه في أن الهيكل التنظيمي والطريقة التي يوضع بها الهيكل والتي تصمم بها الوظيفة هي العنصر الأكثر أهمية ، فقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على « الاتجاهات » attitudes بصفته العنصر الأكثر أهمية من التصميم الرسمي للهيكل التنظيمي ، أي أن الصيغة أو الشكل الذي يأخذه اتجاهات العاملين من خلال علاقاتهم وتفاعلاتهم في مجموعات غير رسمية هو العامل الأكثر أهمية وتأثيرا على السلوك ومن ثم على المخرجات .

أما وجهة النظر المتكاملة أو المنهج المتكامل فقد استخدم كلا من النماذج غير البيروقراطية والنماذج البيروقراطية .

فبالنسبة لبعض الأعمال ، مثل بعض المصانع ، فإن التنظيم الهرمي والتدرج الرئاسي المطلق يكون مناسباً . بينما التقيد التام بهذا النوع من التنظيم قد يكون أقل أهمية في حالات أخرى مثل منظمات وأجهزة البحث حيث يتميز العاملون بها بدرجة عالية من التعليم والثقافة وحيث يكونون في حاجة أكثر إلى الحركة والتصرف . وفي كل حالة فإن وجهة النظر أو المنهج المتكامل يقضى بأن الهيكل التنظيمي واتجاهات الأفراد يجب أن ينالا نفس الاهتمام ؛ ومع أن الهيكل التنظيمي له أهميته فإنه من الأهمية أيضاً دراسة « اتجاهات الأفراد » الذين سيعملون في هذا التنظيم . فالمشاكل قد تنشأ من كلا العنصرين .

ومن وجهة نظر النموذج المتكامل للإدارة أيضاً فإن التكنولوجيا وأيضاً العوامل والظروف الخارجية المحيطة يعتبران المؤثران الرئيسيان على الهيكل التنظيمي . و « التكنولوجيا » هنا تعنى الوسائل والطرق المستخدمة لإنتاج السعة أو الخدمة النهائية . فنجاح المنظمة ربما يتوقف على استخدام التكنولوجيا المناسبة التي تتفق مع طبيعة الصناعة أو طبيعة العمل . فمثلاً ، قد تخسر المنظمة لأن تكلفة العمالة عندها مرتفعة نتيجة ما تدفعه من أجور يمكن تخفيضها إذا ما استخدمت بعض النظم الآلية محل بعض هذه العمالة . أما « الظروف الخارجية » المؤثرة فتعنى الدرجة التي تتأثر بها المنشأة نتيجة القوى الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها أو التأكد منها . فمثلاً ، نجد أن صدور قانون أو تشريع جديد قد يرغم الإدارة إلى إجراء تغيير في إحدى سياساتها أو في إحدى نظمها القديمة . أو زيادة المنافسة التي تقابلها المنشأة من بعض المنشآت الأخرى قد تؤدي إلى اضطراب المنشأة إلى الاهتمام بوظيفة وإدارة الإعلان أو زيادة مخصصات الإعلان ، أو ربما إعادة النظر في تنظيم إدارة التسويق . ومثل آخر ، فقد تضطر المنشأة إلى إعادة النظر في نظر الدفع وجدول تقييم

الوظائف اذا ما وجدت بعض مديريها بدأوا يتسربون الى منشآت أخرى تدفع لهم أكثر ، ... وهكذا •

وكل من مدرسة الادارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية لم تعط الاهتمام الكافي لعنصر التكنولوجيا • فقد ركزا دراساتها على طبقة العمال في المصانع ولم توجه اهتماماتها الى طبقة الموظفين وطبيعة الطرق والفنون والتكنولوجيا التي تستخدمها تلك الأنواع من الموظفين •

كما أن كلتا المدرستين لم تبرزوا الأهمية الكافية للظروف والقوى الخارجية وتأثيرها على التنظيم وعلى الأنماط السلوكية ، حيث ركزتا اهتمامهما على الأعمال التي تؤدي في مستوى الادارة المباشرة (مستويات التشغيل المباشرة) ، ومن ثم لم تدركا حقيقة أبعاد القوى الخارجية وتأثيرها على تحديد السلوك التنظيمي •

التخطيط والرقابة :

لقد اهتمت مدرسة الادارة العلمية بالتخطيط والرقابة وأكدت أهميتها ، ولكن - أيضا - فيما يتعلق بالأعمال على مستوى الادارة المباشرة • فالخطط كانت محددة وقصيرة الأجل • وحيث يقوم مهندسو الإنتاج بوضع الأهداف الانتاجية والاشراف الدقيق على العمال لزيادة الانتاجية • ومن ثم أيضا فصل التخطيط عن التنفيذ وعن الرقابة •

وقد اهتمت أيضا مدرسة العلاقات الانسانية بالتخطيط والرقابة على مستوى الادارة المباشرة ، ولكنها دعت الى أن تعطى الادارة الفرصة للعمال للاشتراك في تحديد الأهداف الانتاجية ، وأن تمارس الادارة الرقابة والاشراف بالأسلوب الديموقراطي وأن تطبق نظام الدفع التشجيعي على أساس جماعي (انتاج المجموعة) •

أما المنهج المتكامل في الادارة فهو يؤكد التخطيط والرقابة على أساس من خطط تشغيل محددة وقصيرة الأجل ، وفي الوقت نفسه يؤكد

أهمية التخطيط والرقابة على المستويات الإدارية الأخرى وعلى مستوى المنظمة وأهدافها وخططها العامة والطويلة الأجل ، كما يعطى الفرصة الذاتية .

العمليات السلوكية :

لقد ثبت في كثير من الحالات الأهمية الواضحة للعمليات السلوكية التي تسارس داخل المنشأة . فالحوافز والدوافع المؤثرة على العاملين تؤدي الى تحقيق الرضاء وزيادة الانتاجية . والقيادة ذات الكفاءة والفاعلية يمكنها أن تفجر طاقات العاملين نحو فاعلية العمل . والعلاقات التي يمكن أن تنشأ داخل وبين المجموعات يمكنها أن تؤثر في وتحدد نوعية « اتجاهات » هؤلاء العاملين . كما أن نظام الاتصالات الكفاء يمكنه أن يحد من سوء الفهم واللبس وعدم انوضوح الذي يؤثر على العلاقات والانتاجية . وكما أشرنا فائنا في هذا الكتاب نعرض لأربعة عناصر أو عمليات سلوكية هامة في العملية الادارية وهي الدافعية ، القيادة ، سلوك المجموعات ، الاتصالات .

الواقعية والتحفيز :

في ظل مدرسة الإدارة العلمية تحتل أهمية محدودة . فالحافز الوحيد الذي اهتمت به هذه المدرسة هو الحافز الاقتصادي . أي أنه كلما زادت أجور أو دخول العاملين كلما زادت انتاجيتهم . فاذا أدركت الإدارة الطريقة المثلى لبناء وتصميم الوظيفة ، فانه ليس من المهم - في واقع الأمر - أن يحفز العامل أو يشعر بالرضاء ، حيث أنه يجب أن يعمل ما هو محدد ، ويؤدي المستوى أو المعدل المحدد من جانب الإدارة .

بينما اهتمت مدرسة العلاقات الانسانية بشكل أكثر بعنصر الدوافع وبتكوين نظرية له . فنوعية ودرجة التحفيز لدى العامل أو الموظف انما تتأثر بنوعية « الاتجاهات » التي يسلكها أو كونها لنفسه كجزء من سلوك المجموعة التي يعمل فيها داخل المنظمة . وفي بعض الحالات ، قد يكون العامل غير مدرك ، أو أن ادراكه محدود لأهمية مجموعة العمل وتأثيرها

على درجة ونوعية التحفيز الناتجة عن التنظيم أو العلاقات غير الرسمية داخل هذه المجموعات •

والمنهج المتكامل للإدارة يقر بأن الفرد ذو طبيعة أو تكوين مركب أو معقد ، وأنه يحفز بواسطة مجموعة متنوعة من العوامل • ومع أهمية النقود والعلاقات الرسمية ، فإن هناك عوامل أخرى أيضا لها أهميتها ، مثل طبيعة العمل المسند إلى الموظف ، وشعور الموظف بأنه يعمل عملا ذا معنى ، وأنه يحقق شيئا واضحا عندما يكمل عمله أو يكمل العملية التي يقوم بها ، وأنه يعطى الفرصة لتحمل المسؤولية وأن يزاوِل قَدرا من تخطيط عمله ومن الرقابة الذاتية •

القيادة :

لم تكن القيادة عنصرا من العناصر الجوهرية لدى مدرسة الإدارة العلمية • فإذا تم تقسيم العمل وتصغيره إلى درجة كبيرة ومن ثم تبسيطه وتحديدته وبالتالي سوف تتم مراجعة العمل بواسطة عدد من الملاحظين الموظفين ، فإن السلطة التي في يَدِ المشرفين — والتي يمنحها التنظيم الرسمي — سوف تكفى لتحقيق ما هو مطلوب ، ومن ثم فلا حاجة إلى « القيادة » • وعلى النقيض من ذلك ، فقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية « القيادة » • فإذا تحول المدير إلى قائد إداري يراعى طبيعة العاملين ويتعامل بأسلوب وسلوك جيد مع معاونيه مراعىا أساليب ونظريات القيادة السليمة ، فإن اتجاهات أو سلوك العاملين سوف يصبح إيجابيا ، وسوف ترتفع احتمالات تحسين وزيادة الانتاجية •

وقد أكدت أيضا وجهة نظر المنهج المتكامل في الإدارة أهمية القيادة كعنصر أساسي ، وإن كانت قد أشارت إلى أنواع مختلفة من القيادة تختلف مناسبتها باختلاف الحالة أو الموقف ، وأن ذلك يعتمد على عدد من العوامل التي تقع فيما بين صفات القائد وطبيعة العمل • فالنمط الديمقراطي في القيادة قد يكون الأكثر فاعلية مع المتخصصين والمهتمين ،

بينما العكس وهو النمط الاستبدادي Autocratic Style قد يكون الأنسب مع أنماط من مجموعات العمال داخل المصنع .

سلوك المجموعات : أما العنصر الثالث في العمليات السلوكية ، وهو سلوك المجموعات، فقد لقي اهتماما محدودا من مدرسة الادارة العلمية . فقد ركز « تيلور » وأتباعه جل اهتمامهم على الموظف الفرد ، حيث أوضحوا أنه كلما زادت درجة تقسيم العمل كلما سهلت رقابة العاملين من جانب الملاحظين ، وأمكن إخضاع الفرد للتوجيه والأداء حسبما يريد التنظيم .

ومازال المؤيدون لمبادئ مدرسة الادارة العلمية يرون أن سلوك المجموع يمكن أن يكون مؤثرا ولكن هذا يحدث اذا لم يكن سلوك المجموعة تحت الرقابة المحكمة من جانب الادارة والمشرفين . وقد بين « تيلور » ان العاملين كمجموعة عادة ما يحددون لأنفسهم معدلات انتاج أقل من الممكن تحقيقه حيث أنهم يخشون أو يشعرون أن الادارة سوف تدفعهم الى تحقيق معدلات انتاج تفوق حدودهم .

أما مدرسة العلاقات الانسانية فقد اهتمت كثيرا « بسلوك المجموعة » . وقد كان اعتقادها واضحا في أهمية التفاعلات بين العاملين داخل مجموعة العمل ، وبين الرؤساء ومعاونيهم ، فاذا كانت الاتجاهات التي تتكون نتيجة هذه التفاعلات سلبية ، فانه من المحتمل أن تتناقص الانتاجية .

وقد أعطت أيضا وجهة النظر المتكاملة في الادارة أهمية رئيسية لسلوك المجموعات . وقد أوضحت عدة مستويات ومجالات لهذه التفاعلات ، ودعت الى أهمية تحليلها وأخذها في الحسبان ، وهي التفاعلات بين الأفراد داخل المجموعة الواحدة ، وبين الرؤساء ومعاونيهم،

وبين مجموعتين أو أكثر من المجموعات من نفس المستوى ، ثم بين المستويات الادارية داخل المنظمة (الادارة العليا ، الادارة الوسطى أو السلطة التنفيذية ، الادارة المباشرة) • وان مشاكل التعاون والتنسيق سوف تظهر بوضوح اذا كان هناك توتر في هذه العلاقات أو التفاعلات •

الاتصالات : أما العنصر الأخير في العمليات السلوكية وهو « الاتصالات » ، فهو يشل أساسا طريقا ذا اتجاه واحد — من الرئيس الى المعاون أو المرءوس — في ظل مبادئ مدرسة الادارة العلمية • فقد حدد تيلور أن التعاون المطلوب من جانب الموظف سوف يتحقق عندما نحدد له أفضل الطرق لأداء عمله ، وأن الموظف سوف يستجيب ويطيع الأوامر والتعليمات المحددة له طالما أمكن تحديدها •

ولكن مدرسة العلاقات الانسانية بدأت بالاهتمام بعملية الاتصالات كطريق ذي اتجاهين (Two-way Communication) طالما يأخذ الرئيس في اعتباره موقف العاملين ويستجيب لاحتياجات وأهليات معاونين • ولكن في واقع الأمر وجدنا حالات كثيرة ما زال فيها الرئيس يراقب ويتحكم في عملية الاتصالات حيث يحدد الدرجة والمدة الذي يسمح فيه للموظفين بالاشتراك في القرارات التي ترتبط بأعمالهم •

والاتصال ذو الاتجاهين بشكله الحقيقي الصادق يبرزه ويؤكد منهج المتكامل في الادارة ليس فقط كعنصر مطلوب ولكن كعنصر ضروري • فبدون الاتصال الصادق الحقيقي ، سوف يكون من السهل أن يظهر سوء الفهم والتضارب والاحباط الذي يعوق العمل والتعاون •

اتخاذ القرارات : تعتبر عملية اتخاذ القرارات العنصر أو البعد الأساسي للإدارة • حيث أن القرارات الضعيفة يمكنها وبسهولة أن تجعل موقف المنظمة ضعيفا وتحولها الى منظمة غير فعالة ، وربما تقود الى الفشل الكامل للمنظمة في النهاية • ويشتمل عنصر اتخاذ القرارات على

قسمين أو عنصرين رئيسيين : طبيعة عملية اتخاذ القرارات التي تستخدمها المنشأة ، ثم طرق وفنون اتخاذ القرار .

وكل من مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلوم الانسانية وضعت أفكارا محددة وقاطعة عملية اتخاذ القرارات بمعنى أن رأى كل منهما أن هناك أسلوبا واحدا أمثل لإدارة المنظمة واتخاذ القرارات . فطبقا لمدرسة الإدارة العلمية ، فإن القرارات — كلها — يجب أن تتخذ من أعلى . كما ترى على سبيل المثال أن الطريقة الوحيدة المفضلة هي أن تستخدم دراسة الزمن والحركة لتحديد التصميم الأمثل للوظيفة أو العمل الذي يجب أن يتبع . بينما مدرسة العلاقات الانسانية ترى أن أفضل الوسائل هو استخدام الاشراف والقيادة الديمقراطية والإدارة التي توفر عنصر الاشتراك (Participative Management) .

بينما يرى المنهج المتكامل أنه ليس هناك طريقة واحدة أمثل أو هو الأفضل في كل الأحوال لاتخاذ القرار . ولكن الطرق التي تختار لمعالجة أى مشكلة أو موقف انما تتوقف وتعتمد على طبيعة المشكلة والموقف . ففي بعض الحالات يكون الأسلوب الأنسب هو اشراك العاملين أو معاونين في اتخاذ القرار ، الأمر الذي تحتمه مدرسة العلاقات الانسانية، بينما في حالات أخرى قد يكون الأنسب هو اتخاذ القرار وتوجيهه طبقا للتدرج الرئاسي الذي يحدده الهيكل التنظيمي للمنشأة ، الأمر الذي تدعو اليه وتؤكدده مدرسة الإدارة العلمية . وأيضا مازالت هناك حالات تحتاج الى طرق وأساليب جديدة في اتخاذ القرارات غير هذين الأسلوبين السابقين . فالإدارة يجب أن تدرس كل مشكلة على حدة ثم تتناولها طبقا لطبيعتها والعوامل التي تميزها .

أما العنصر أو الجانب الآخر في عملية اتخاذ القرارات فهو يتعلق بطرق وفنون اتخاذ القرار كما تستخدمها كل مدرسة . فحتى القرن العشرين ، كان المديرون يعتمدون على الحدس أو على احساسهم وادراكهم الخاص للموقف والقرار المطلوب وليس على أساس من التحليل

المنظم للبدائل والحقائق • وقد غيرت حركة الادارة العلمية هذا الأسلوب
يأن قدمت ودعت الى التحليل المنظم للوظائف • وأيضا ، أيدت مدرسة
العلاقات الانسانية هذا الأسلوب ودعمته باستخدام طرق الاحصاء
واختبارات الفروض •

أما من جانب المنهج المتكامل في الادارة ، فان أى طريقة لاتخاذ
القرار يمكن أن تساعد المدير على تقييم الحقائق والبدائل فانها طريقة
مقبولة يحسن استخدامها ومن ثم فان العلوم التطبيقية مثل الاحصاء
وبحوث العمليات لها أهميتها في المنظمات الحديثة وان هذا المنهج
المتكامل يدعو الى استخدام التحليل المنظم للوظائف والمشاكل واختبار
الفروض ، ولكنه أيضا يؤيد استخدام عدد آخر من الطرق والفنون التي
تم ايجادها لمواجهة ومعالجة المشاكل الادارية •

تلخيص :

لقد تعرض ذلك الجزء للوقوف على الاختلافات بين الاتجاهين
الرئيسيين في تاريخ وتطور الادارة ، وهما : الاتجاه الاقتصادي واتجاه
العلوم السلوكية • وبناء على النموذج أو الاطار الذي وضعناه للادارة
في الفصل الأول ، فان مدرسة أو حركة الادارة العلمية والتي تمثل
الاتجاه الاقتصادي تؤكد على أهمية دراسات الزمن والحركة للوصول
الى الطريقة المثلى لأداء أو لاتمام وظيفة أو عمل محدد • وان المشرفين
يراقبون بدقة وعن قرب أعمال العاملين ، تلك الأعمال التي تتم
تجزئتها وتقسيمها الى أكبر درجة ممكنة ، والتي أصبح كل جزء منها
محددا ويؤدي بشكل روتيني ، بينما مدرسة العلاقات الانسانية والتي
تمثل الاتجاه السلوكي فانها تؤكد على العمليات السلوكية • حيث أن

اتجاهات العاملين تؤثر على سلوكهم وعلى مستوى إنتاجيتهم • وبالتالي فإن العلاقات غير الرسمية داخل مجموعة العمل يمكن أن تحدد « الاتجاهات » التي يمارسها أعضاء هذه المجموعة • وكل من الاتجاهين ، الاقتصادي والسلوكي للإدارة ، قد أعطيا تقريبا نفس الدرجة من الاهتمام بالهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات •

ولقد دمج المنهج المتكامل للإدارة بين كل من المدرستين أو كل من الاتجاهين ليخرج بالتصور الواقعي للإدارة اليوم •

وفي باقي أجزاء هذا الكتاب فأتنا سوف نتعرض تفصيلا للأبعاد أو العناصر الأربعة الرئيسية للإدارة ، ومن خلالها للعناصر الفرعية العشرة التي تتكون منها تلك العناصر الرئيسية ومن ثم تتكون منها الإدارة ، وهي التي تشكل أيضا إطار هذا الكتاب بأجزائه المختلفة ، ومراعين باستمرار النظرة التكاملية للإدارة •

أسئلة للمناقشة :

١ — قدمنا في هذا الفصل مناقشة حول الاختلافات بين مدرسة العلاقات الانسانية ومدرسة الادارة العلمية . فما هي بعض أوجه التشابه بين المدرستين ؟

٢ — ما هو الفرق بين مداخل الادارة المختلفة ؟

٣ — ما هي أوجه النقد التي أثرت حول حركة الادارة العلمية ؟ وما هو رأيك ؟

٤ — ما هو المقصود بالاتجاه الاقتصادي والاتجاه السلوكي في الادارة ؟ وهل تجد اتجاها ثالثا ؟

٥ — قامت « النظرة التكاملية » للإدارة — والتي عرضناها — على « المنهج الواقعي » ، اشرح ذلك . واذكر بعض الأمثلة .

٦ — مبادئ الادارة العلمية ما زالت مقبولة ومستخدمة حتى الآن . أين ومتى كان أول استخدام لها ؟ ولماذا ؟ وأين ومتى لا يكون استخدامها مقبولا ، ولماذا ؟

٧ — بماذا تفسر عدم تعامل حركة الادارة العلمية مع العمليات السلوكية بشكل كاف ؟ وكيف يمكن استنتاج ذلك ؟ وما هي مبررات رواد هذه الحركة على ذلك ؟

٨ — كيف نظرت مدرسة الادارة العلمية ومدرسة العلوم السلوكية الى الحافز المادي ؟ وما هو دور النظرة التكاملية للادارة في هذا الموضوع ؟

٩ — عرضنا لنظرية X ونظرية Y لماكجريجور . كيف ترى الفرق بينهما ؟ وبماذا تنصح رجال الادارة في هذا المجال ؟

حالة عملية

في مصنع الوادى للأدوية يوجد في كل ادارة واحد أو اثنان يقومان بأعمال النظافة سواء حول الآلات أو غسيل أرضيات الحجرات والطرق وغيرها ذلك .

وتعتبر وظيفة النظافة من أقل الوظائف مستوى في المصنع وان كان أجرها مناسباً وعادلاً حيث يجد المصنع صعوبة في الحصول على العدد الكافي من هؤلاء العاملين وخاصة الذين يفهمون عملهم ويؤدونه بالشكل المناسب .

ولا يوجد بالمصنع غير عشرين عاملاً من هؤلاء العمال ، وكل منهم يتبع مدير الادارة التي يقوم بأعمال النظافة فيها ، ولكن مديري الادارات غير راضين عنهم . والشكوى المشتركة بينهم أنه بمجرد أن يتدرب العامل ويتعلم ، ويعلم ما هو مطلوب منه يقوم بترك العمل . هذا بجانب ظاهرة التغيب التي بدت بين هؤلاء العمال سواء بالحضور متغييبين أو عدم الحضور أحياناً .

فاذا تم الاستعانة « بفردريك تيلور » و « التون مايو » لمعالجة هذه المشكلة ، وقام كل منهما بالعمل مستقلاً عن الآخر ومن ثم وضع كل منهما توصياته الخاصة :

- ١ — ماذا تعتقد أن تكون عليه توصيات كل منهما ؟
- ٢ — هل يمكنك التفكير في أي مشاكل أخرى جديدة يمكن أن تحدث نتيجة قبول أي من الحلين أو كلا الحلين ؟
- ٣ — ماذا يمكنك أنت أن تقدم من توصيات ؟

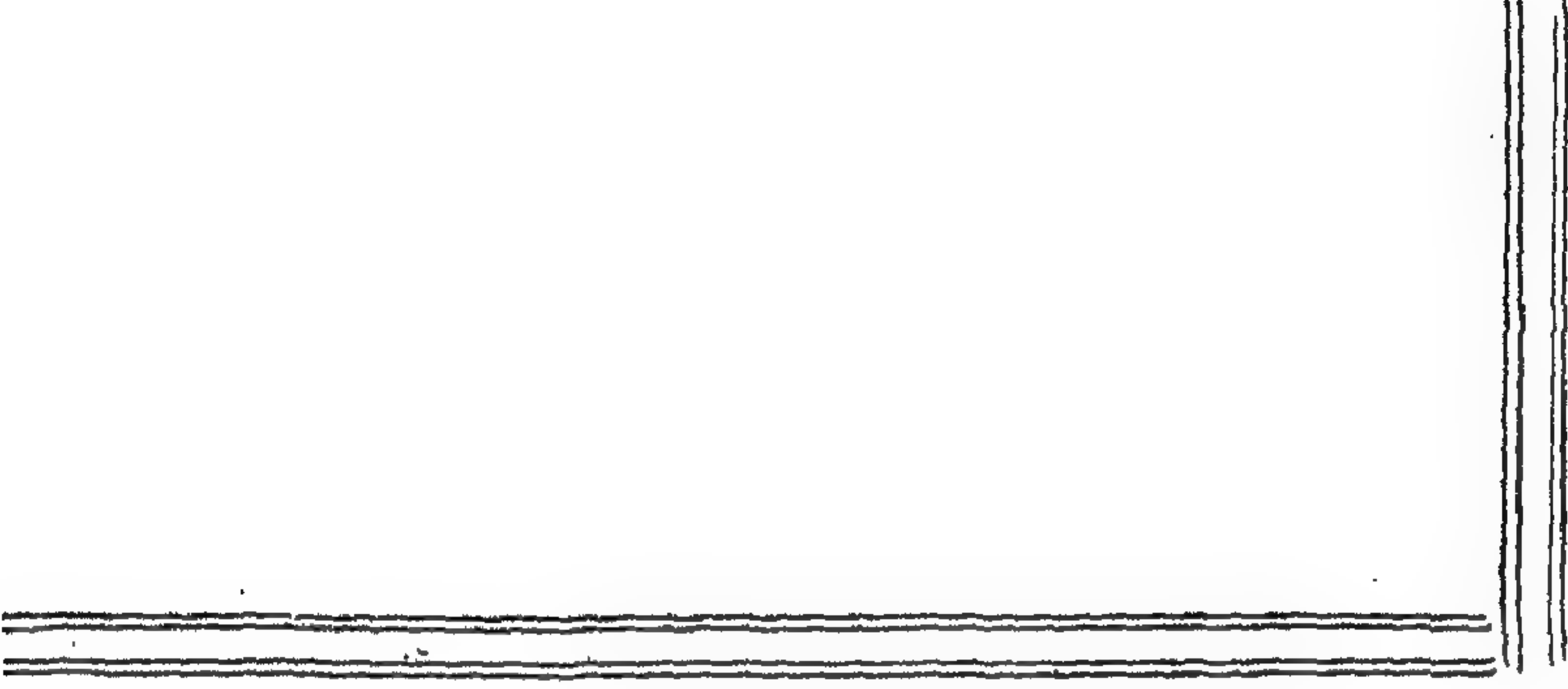
1. Thomas Cochran, "Business in American Life A History" Mc Graw-Hill, N. Y., 1972.

ويعتبر هذا الكتاب من الكتب التي تعرض الميخل التاريخى للادارة بأسلوب يستطيع أن يدركه الطالب دون صعوبة ، كما أنه يغطى تاريخ الادارة لمن يهه الوقوف عليه • بالاضافة الى ذلك فان هذا الكتاب يزود القارئ بخلفية جيدة لفهم مشاكل الادارة من خلال تطورها •

2. James Baughman, ed., "The History of American Mangement" Prentice - Hall, Englewood, 1969.

وفضلا عن أن هذا الكتاب يغطى تاريخ الفكر الادارى ، فان بعض الموضوعات الهامة التي تعرض لها ربما لم ترد في كثير من المراجع التي تعرضت لهذا المجال وذلك مثل اجراءات الرقابة التي كانت مستخدمة في صناعة الخطوط الحديدية في عام ١٨٨٠ وما بعدها وغيرها من الأنشطة الادارية التاريخية التي كانت لها نتائج مؤثرة •

الباب
المشاني
المنظيم



لكى تعمل المنشأة بكفاءة ، يتحتم أن تعمل الإدارة من خلال تنظيم يتناسب تصميمه مع أنواع وطبيعة الأعمال والأنشطة المطلوب أدائها . وحتى نهاية الحرب العالمية الأولى ، كان موضوع تصميم الهيكل التنظيمى من الموضوعات التى لا تحتل غير الاهتمام القليل ، حيث كانت معظم المنشآت والتنظيمات تقوم على أساس المركزية والتدرج الهرمى المطلق . وفى معظم الحالات كان رئيس المنشأة وقلة من معاونية الرئيسيين هم الذين يتخذون القرارات الرئيسية، ولا يفوضون من سلطاتهم غير القليل أو النادر . وفى خلال الخمسين سنة الأخيرة فقط بدأت إدارة للمنشآت تدرك أهمية التنظيم وأثره على نجاح المنشأة . وفى خلال السنوات الأخيرة بدأت تظهر أنواع وأشكال ومناهج تنظيمية جديدة لمواجهة المشاكل والحالات الخاصة التى تعيشها بعض المنشآت .

ومن ثم ، ومن خلال هذا الجزء نعرض للأشكال المختلفة من التنظيمات التى يمكن استخدامها عند التنظيم أو عند إعادة التنظيم ولكن ، ما الذى يحدد تصميم التنظيم المناسب لمنشأة ما ؟ أن العاملين الرئيسيين هما : التكنولوجيا ، والقوى أو الظروف الخارجية غير المؤكدة . ومن ثم سوف نتعرض أيضا لهذين العاملين وتأثيرهما على الهيكل التنظيمى وعلى الأداء .

الفصل الثالث

التنظيم الهرمي والنماذج التنظيمية

- * مفاهيم التدرج الهرمي
- * النماذج والطرق المستخدمة في التنظيم
- * الظواهر الملزمة للتنظيمات

يهدف هذا الفصل إلى :

- ١ - ادراك استمرار أهمية التنظيم الهرمي .
- ٢ - الوقوف على المفاهيم الأساسية لبناء التنظيم ،
وذلك مثل الوظائف التنفيذية والوظائف
الاستشارية ، نطاق الاشراف ، وحدة السلطة
الأمرة ، التنسيق . . الخ .
- ٣ - شرح النماذج والطرق الجارية استخدامها لبناء
الهيكل التنظيمية المختلفة .
- ٤ - ادراك الظواهر والاتجاهات الملازمة للتنظيمات والتي
ترتبط بشكل مباشر بمفهوم التدرج الهرمي .

ما زال بعض المديرين لا يعطون الأهمية الكافية للتنظيم والهيكل التنظيمي وخاصة عندما تواجه منشاتهم بعض المشاكل . وربما يكون أحد أسباب ذلك هو سهولة اللجوء الى التغيير في أحد عناصر الإدارة الأخرى ، وذلك مثل تغيير شخصية القائد على أمل أن ذلك ربما يعالج المشاكل التي تواجهها . والحقيقة أن تغيير الهيكل التنظيمي ليس بالأمر السهل ، حيث أن هذا التغيير سوف يصحبه إعادة النظر في مواقع بعض الوحدات وفي تعريف وتوصيف الوظائف والعلاقات بين الأفراد أو الوحدات ، بل ربما الاستغناء عن بعض الوحدات أو اضافة وحدات جديدة .

ومع ذلك ، فإنه طبقا للمنهج المتكامل في الإدارة والذي عرضناه في هذا الكتاب ، فإن التنظيم من الموضوعات الهامة التي يجب أن تكون موضع اهتمام المديرين . فإذا لم يكن الهيكل التنظيمي مناسباً لطبيعة الأعمال ، فسوف يكون من السهل أن تظهر عدد من مشاكل العمليات السلوكية بالإضافة الى أن كفاءة اتخاذ القرارات سوف تتأثر بشكل جاد . هذه الاحتمالات تؤكد وتؤيد التداخل والعلاقات بين وظائف وعناصر الإدارة كلها وإن كلا منها تؤثر وتتأثر بالأخرى تلقائياً .

التسلسل الهرمي Hierarchy هو أحد المفاهيم الأساسية للهيكل التنظيمي . وهو يشير الى تدرج مستويات السلطة حيث يوجد مرءوسين ومعاونين ورؤساء ، واختلاف دخول أو أجور الأفراد عن بعضهم وطبقاً لمستوياتهم في التنظيم ، واختلاف مراكز الأفراد حيث هناك من هم في مراكز أعلى من غيرهم أو من هم محل تقدير عن غيرهم . وعند تصميم الهيكل التنظيمي فإن المديرين عادة ما يركزون على أهمية التدرج الهرمي أو الرئاسي ، وأهمية العلاقات بين الأفراد وبين الوحدات التي تنشأ .

وحتى لو كان مؤسسو أى منشأة لا يرغبون أساساً في إقامة تنظيم هرمي ، فإن الواقع سوف يفرض نوعاً من التسلسل الهرمي الذي لا مفر منه . فبعض المنشآت الفرنسية نظمت على أساس الإدارة والملكية

التعاونية في أعقاب الحرب العالمية الثانية • ومع ذلك فقد ظهر التضارب والتداخل والاحتكاك ، كما بدأ البعض يتجنب الأعمال التي لا يرغبها أو يتهرب من مسئولية بعض الأعمال ، ومن ثم اضطر أعضاء هذه المنشآت الى العودة الى نوع من تدرج السلطات والتسلسل الهرمي ، وقد اعترفوا بأنه غير ذلك فانه من الصعب أن تتحقق الكفاءة والفاعلية لمنشآتهم •

ومن ثم فسوف نتعرض هنا للمفاهيم والجوانب الأساسية للتنظيم الهرمي ، ثم الطرق الأساسية لتصميم الهياكل التنظيمية ، ثم بعض الاتجاهات المؤثرة على هذه الهياكل •

مفاهيم وجوانب التنظيم الهرمي

* الوظائف التنفيذية والاستشارية Line and Stobb

* المركزية واللامركزية

Centralisation and Decentralisation

* نطاق الاشراف Span of Control

* وحدة السلطة الآمرة Unity of Command

* التنسيق Coordination

التمييز بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية :

أصحاب الوظائف التنفيذية أو الأفراد التنفيذيون - Line Pers-

onnel هم الذين يكونون مسئولين بشكل مباشر عن الأعمال ، وهم الذين يتولون بشكل مباشر انتاج السلعة أو الخدمة النهائية . وذلك مثل نائب رئيس المنشأة لشئون الانتاج ، أو العامل الذي يقوم بالانتاج الفعلى لمنتجات المنشأة . بينما الأفراد الاستشاريون - Staff Personnel فهم يقدمون فقط النصيحة أو المساعدة للفئة الأولى بما يعينهم على اتمام أعمالهم . وذلك مثل نائب رئيس الشركة لشئون الأفراد ، أو ادارة التدريب أو مثل هؤلاء العاملين في ادارة البحوث أو العلاقات الصناعية .

وفي المنشآت الصغيرة والتي لا تتميز أعمالها بالتركيب أو التعقيد فان معظم أو كل المديرين والموظفين بها يكونون في وظائف تنفيذية . حيث توزع عليهم أعمال المنشأة ويكون كل منهم مسئولاً عن أداء وتنفيذ تلك الأعمال . وربما تلجأ إحدى هذه المنشآت الى محاسب خارجي أو تأجير محاسب لجزء من الوقت لتولى دفاتر وحسابات الشركة . وفي هذه الحالة تكون وظيفة هذا المحاسب وظيفة استشارية وليست له سلطة تنفيذية .

النمو : ولكن عندما تزيد أعمال الشركة ويكبر حجمها فإنها عادة ما تبدأ في زيادة العمالة والوظائف الاستشارية بها ، بحيث إن طبيعة أعمال الشركة وتعقدتها في هذه الحالة تدعو الى ذلك ، ولا يستطيع التنظيم بها أن يستمر على أساس العمالة والوظائف التنفيذية فقط . وعادة ما تجد أن تلك الوظائف المساعدة تكون تابعة أو تحت سلطة أحد مساعدي رئيس الشركة وليست في نطاق خط السلطة التنفيذية .

السلطة : والمدير الاستشاري ، أو رئيس الوحدة المساعدة أو الاستشارية يمارس سلطة تنفيذية ولكن على أعمال وحدته فقط أي على العاملين معه وداخل وحدته فقط وليس على مستوى المنشأة . وإن مهمته الأساسية هي تقديم العون والاستشارة والنصيحة لأصحاب السلطة التنفيذية أو للادارات التنفيذية . وعادة ما تلقى الادارات أو الوظائف الاستشارية أو المساعدة أهمية وتقديرا أقل من تلك التي تلقاها الأعمال التنفيذية ، يدل على ذلك تلك الأجور التي يتقاضاها كل من هذين النوعين من المديرين . فالمدير التنفيذي يتقاضى أضعاف المدير الاستشاري .

وفي معظم الحالات نجد أن المدير التنفيذي يستمع الى نصيحة أو رأى المدير الاستشاري ثم يتخذ هذا القرار حيث هو صاحب السلطة التنفيذية التي من حقها اتخاذ القرارات الواجبة التنفيذ .

ومع ذلك فقد نجد أن بعض أصحاب السلطة الاستشارية تكون لديهم قوة أكبر وأهم من أصحاب السلطة التنفيذية . وهذا يتوقف على شخصيتهم وكفاءة الدور الذي يقومون به ومدى ثقتهم فيما يقدمونه وثقة الادارة بهم وطبيعة العمل أو طبيعة العلاقات في المنشأة . ففي بعض الشركات المتوسطة الحجم قد نلاحظ أن مدير ادارة الأفراد له تأثير كبير ، وأن رئيس الشركة عادة ما يقبل توصياته بشأن الترقيات التي يقترحها ،

ومن ثم يصبح في وضع يستطيع معه أن يصدر قرارات يؤخذ بها وإن كانت لا تقع أصلا في نطاق واجباته أو اختصاصاته الرسمية . وتقسي الشيء قد نجده بالنسبة لمدير العلاقات الصناعية في الشركات الصناعية التي تجابه باستمرار بعض المتاعب مع العمال الذين يعملون بها .

وكثير من المديرين الذين يعملون في وظائف استشارية نجدهم وبعد فترة ما يتحولون الى وظائف ومراكز تنفيذية . فأحد المتخصصين أو الفنيين في مجال التمويل قد يبدأ العمل في الشركة في مجال دراسات وبحوث التمويل — وهذه وظيفة استشارية — وبعد فترة بها ينتقل الى مركز تنفيذي يستطيع فيه أن يتخذ قرارات تمويلية تؤثر في أو تتعلق بالانتاج النهائي للسلع أو الخدمات .

والأفراد ، كالباحثين مثلا ، والذين يسكنون في وظائف ومراكز استشارية طوال مدة خدمتهم غالبا ما نجد لهم اتجاهات وصفات تختلف عن نظرائهم الذين يعملون في الوظائف أو المراكز التنفيذية حتى وإن اشترك كل منهم في أن له تقسي الاهتمام بنجاح الشركة (١٤) . وهذه الاختلافات أمر يمكن فهمه وإدراكه حيث إن الاستشاريين عادة ما يكونوا تنظيميا تابعين للمديرين التنفيذيين . وإذا كان الموظفون الاستشاريون من المختصين بمجال الأنشطة البحثية أو الدراسات المهنية ، فإنهم يميلون لأن يكونوا أقل التزاما وارتباطا بالمؤسسة ، وإلى قضاء وقت أكثر في الأنشطة الخارجية مثل عمل بحوث خاصة ونشرها في المجلات العلمية ، وذلك على عكس زملائهم في المراكز التنفيذية .

ويبدو أن الاحتكاك والخلاف بين السلطات التنفيذية والسلطات الاستشارية أصبح أمرا محتملا . ففي إحدى الشركات الأمريكية الكبيرة

M. Dolton, «Changing Lin—Staff Relationships, (١٤) Personnel Administration», 28, 1966, pp.3—5
A. Filley, et al., «Managerial process and OB», Scott Foresman, Ill., 1975.

الحجم^(١٠) أخذ هذا الاختلاف صورة حادة مما اضطرت معه الإدارة العليا إلى نقل هؤلاء الاستشاريين المتخصصين في اجراء البحوث والتطوير إلى موقع جديد بعيدا عن تلك الخصومة أو هذا العداء .

والإدارة العليا أصبحت تترك هذا النوع من الاحتكاك بين السلطتين ، وأحيانا نجدها تضع نظام ترقية مزدوجا Dual Ladder of Promotion ، واحد للوظائف التنفيذية والآخر للوظائف الاستشارية . ولأن الموظفين الاستشاريين عادة ما يتقاضون دخولا أقل من نظرائهم أصحاب السلطة التنفيذية ، فإن نظام الترقية المزدوج لم يحقق آمال هؤلاء الموظفين أو المدراء ، ومن ثم فالمدير الطموح غالبا ما يبذل محاولاته للانتقال إلى مركز تنفيذي .

المركزية واللامركزية :

درجة المركزية في شركة ما هي مدى تركيز سلطة اتخاذ القرارات في أيدي واحد أو عدد قليل من الأفراد أو المراكز واللامركزية تشير إلى مقدار السلطة المفوضة والموزعة على المواقع والمراكز المختلفة على مستوى المنشأة . وعلى أن المركزية واللامركزية تبدوان متضادتين فانهما في الواقع نهايتان مشتركتان لتنظيم واحد . وفي الحياة العملية ، فاقنا في الواقع لا نرى المركزية الكاملة أو اللامركزية الكاملة .

ففي المنظمة التي تعمل تحت نظام المركزية ، فاقنا نجد أن الأفراد في المستوى الإداري الأدنى يستطيعون أن يتخذوا بعض القرارات الهامة دون الرجوع إلى رؤسائهم . وحتى مع ذلك فاقنا نجد أيضا أن المديرين في المستويات العليا يمارسون نوعا من الرقابة على تلك القرارات التي تتخذ في المستويات الأقل . ففي التنظيم المركزي نجد أن الإدارة العليا عادة تضع القرارات الاستراتيجية ولكنه من الصعب عليهم أن يمارسوا أو يتدخلوا في كل القرارات على المستويات الدنيا .

ومع بداية القرن العشرين قام عالم الاجتماع روبرت ما يكل بدراسة مشكلة المركزية بفحص الهياكل التنظيمية للأجهزة السياسية في أوروبا الغربية و انتهى الى قانونه المشهور « Iron Law » والذي
Whoever Says Organization, Says Oligarchy ويقصد بذلك
أن التنظيم دائما يعنى حكم القلة (١٦) . وطبقا لذلك ، فإن كافة التنظيمات
أو المنظمات تميل الى المركزية ، حيث ان القرارات الجوهرية والرئيسية
تتخذ بواسطة قلة من الأفراد — أى سيطرة أو حكم القلة « Oligarchy » .
والأجهزة السياسية التى درسها « مايكل » وان كانت لها صفات وأهداف
وفلسفات مختلفة (منها مثلا أجهزة ديموقراطية وأخرى شيوعية) ، ولكنها
جميعا اتجهت الى استخدام التنظيمات المركزية ، حيث تتمركز سلطة
اتخاذ القرارات فى أيدي قلة من الأفراد .

وفى المنشآت الكبيرة أيضا نلاحظ أن قانون مايكل هذا غالبا
ما يكون هو السارى ، طالما نجد أن عددا قليلا من مديرى الادارة العليا
هم غالبا الذين لديهم سلطة اتخاذ القرارات الرئيسية . وحتى مع ذلك
فانه من الممكن ومن المرغوب فيه بالنسبة للمديرين فى المستويات الأقل
أن يتخذوا القرارات التى تتعلق بمشاكلهم وأعمالهم المباشرة . فاذا كان
هؤلاء المديرون دائما يحيلون مشاكلهم هذه الى الرؤساء فى الادارة العليا
فسوف يكون من الصعب على المنشأة أن تنتهى من أعمالها فى الأوقات
المتاحة . ون ثم فان اللامركزية تضيف الى التنظيم قدرا له اعتباره من
المرونة . ولهذا السبب فان اللامركزية تبدو مطلوبة ومناسبة لتلك المنشأة
التي تعمل وسط درجة عالية من المنافسة ووسط ظروف خارجية مؤثرة
تتغير باستمرار أو لا تستطيع المنشأة التحكم فيها ، ومن ثم يجب أن
يستجيب المديرون وبسرعة للمشاكل التى تعترضهم .

واللامركزية ، مع ذلك ، ما زالت لها مشاكلها وخاصة عندما

لا يستطيع هؤلاء المديرون في المستويات الادارية الأدنى أن يمارسوا سلطاتهم ويتحملوا مسئولية هذه السلطات أو عندما يسيئون استخدامها ومن ثم تصدر عنهم قرارات غير رشيدة أو متضاربة مما يكلف المنشأة ويؤثر على بعض الادارات أو الأنشطة الأخرى •

وباختصار ، فإن الصراع بين المركزية واللامركزية أمر محتم ومستمر داخل المنشأة • فبعض المنشآت الكبيرة كشركة وستجهاوس على سبيل المثال نجدها في وقت من الأوقات تميل أكثر الى المركزية وفي وقت آخر تتجه الى اللامركزية بشكل أكثر • وقد يأتي ذلك عندما تجد المنشأة أن الأعمال لا تتم كما هو مطلوب ومن ثم ترى الإدارة العليا ضرورة التغيير في العلاقات الهرمية القائمة ، ويأخذ هذا غالبا شكل زيادة أو قلة درجة المركزية الموجودة •

نطاق الاشراف Span of Control

وكما سبق أن أشرنا أن نطاق الاشراف ليس مطلقا ، وان لكل قسم أو مستوى داخل المنشأة نطاقا اشرافيا أمثل يتناسب مع طبيعتها ، أي أن هناك عددا أمثل من معاوني الذي يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم ويرجعون اليه بشكل مباشر ، وان هذا العدد يختلف من قسم أو من مستوى الى آخر • ومع ان العدد الأمثل أو أن تحديد هذا العدد بالضبط أمر صعب ، فانه يمكن تقديره •

فعندما يدير الرئيس عددا أكبر من اللازم من الأفراد معاونين فانه غالبا ما لا يكون قادرا على اعطاء الوقت الكافي لكل منهم • وبالإضافة الى ذلك فان هؤلاء معاوني قد لا يستطيعون العمل بكفاءة أو بكفاية طالما أن الرئيس لا يستطيع متابعة أعمالهم والتنسيق بينها بكفاءة •

وقد درست « جوان وودوارد » (Joan Woodward) العلاقة

بين تكنولوجيا العاملين نطاق الاشراف الأمثل في مائة شركة بريطانية^(١٧)، وقسمت هذه الشركات الى ثلاث مجموعات حسب نوع التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة •

المجموعة الأولى هي الشركات التي تختلف وحدات انتاجها حسب المواصفات التي يطلبها العملاء (unit — Technology) • وذلك مثل بعض مصانع الأثاث المنزلية • وفي هذا النوع من المصانع ترتفع كثيرا تكلفة العمالة بها عن رأس المال المستثمر في المعدات • والمجموعة الثانية هي التي تعمل تحت نظام الانتاج النمطي الكبير (Mass Production) وفي هذه المصانع ترتفع تكلفة العمالة وأيضا يرتفع رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات وذلك مثل مصانع السيارات • أما المجموعة الثالثة من المصانع فهي التي تعمل على أساس العمليات أو المراحل الآلية الصناعية (Process or automated technology) وذلك مثل مصانع تكرير البترول أو الصناعات الكيماوية • وفيها تقل تكلفة العمالة وترتفع تكلفة رأس المال المستثمر في المعدات والآلات •

وقد وجدت الباحثة انه على مستوى الادارة الأول أى الادارة المباشرة هناك ٢٣ رؤوسا لكل رئيس في النوع الأول من المصانع ، و ٤٩ رؤوسا في مصانع الانتاج النمطي الكبير ، و ١٣ رؤوسا في النوع الثالث من المصانع ، وانه كلما تجاوزت الشركة هذا النطاق كلما قلت درجة كفاءتها أو درجة نجاحها • ومع أن الباحثة أفادت بأن هناك نقص العلاقة بين نطاق الاشراف ونجاح الشركة بالنسبة لمستويات الادارة الوسطى والعليا ، الا أنها لم تشر الى قدر هذا النطاق •

وبدراسة أخرى قام بها « هوس » و « مينر » (House •

(and Miner) (١٨) بأن قاما بمراجعة أعمال بعض الباحثين بجانب بعض الدراسات أو الاستقصاءات السلوكية في هذا المجال . وقد استخلصا أيضا أن نوع التكنولوجيا المستخدم عنصر هام ومؤثر في تحديد نطاق الاشراف الأمثل . وأن نطاق الاشراف المناسب يتراوح بين ٥ و ١٠ أفراد . في معظم الظروف . ومع ذلك ، فقد شعر الباحثان أن العدد من ٨ — ١٠ هو الأكثر مناسبة للمستويات الادارية العليا ، حيث تتخذ وتوضع السياسات الرئيسية ، إذ أن المديرين في هذا المستوى يكونوا في حاجة الى وجهات نظر وأفكار متنوعة ومتعددة والى العديد من المدخلات لترشيد قراراتهم ، وحيث ان القرارات عند هذا المستوى تؤثر على اجمالي المنشأة .

وفي قطاع الصناعة من الناحية العملية نجد اختلافات كبيرة في نطاق الاشراف ، تدل على ذلك عدد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال . فقد وجد Janger (١٩) أن عدد معاوني الرئيسين الذين يرجعون مباشرة الى رئيس المنشأة في ٨٠ شركة كبيرة تراوح بين واحد الى ٣٥ معاونا . وهذا المدى يعتبر كبيرا وخاصة اذا ما رجعنا الى ما أشرنا اليه عليه بأن النطاق المناسب على مستوى الادارة العليا يتراوح بين ٨ — ١٠ وعلى كل الأحوال فالتا نرى المنشآت الحالية تحاول أن تستجيب لمبدأ نطاق الاشراف ، بل قد تلجأ أحيانا الى معالجة بعض مشاكلها عن طريق إعادة النظر في نطاق الاشراف بما يتناسب مع طبيعة النشاط في الوحدة .

Robert House and John Miner, Merging Management (١٨) and Behavioral Theory : The Lnteraction Between Span of Controp and Group Size, Administrative Science Qvartely 14, 1969, pp. 415—66.

A. Janger, « Analyzing The Span of Control »; (١٩) Management Record 22, 1960, p p. 7—10.

Unity of Command

وحدة السلطة الأمرة :

يرى أصحاب الإدارة التقليدية مثل « هنرى فايول » وجوب وجود وحدة السلطة الأمرة في التنظيم الهرمي . أى انه يجب أن يكون هناك فقط رئيس واحد وخطة واحدة لأنشطة لها نفس الهدف . ولهذا المبدأ منطقته ، حيث ان الفرد قد يقع في شئ من اللبس والتضارب والضيق والقلق عندما يكون مطلوبا منه أن يرفع أعماله الى رئيسين أو أكثر في نفس الوقت والذين بالتالى قد يصدرون اليه أوامر أو تعليمات أو توجيهات قد تكون مختلفة بل قد تتعارض مع بعضها أحيانا . ففى دراسة كبيرة أجريت على ٧٢٥ موظفا أكدت هذه النتيجة (٢٠) . فقد أجاب ٣٩٪ من المستقصين بشعورهم بالقلق وانهم أحيانا لا يكونون قادرين على تحقيق التعليمات المتعارضة التى تصدر اليهم ، كما أجاب ١٥٪ بأنهم يعتبرون هذا الموقف يمثل مشكلة حادة لهم . بالاضافة الى ذلك فان هؤلاء الأفراد الذين يواجهون تلك التعليمات المتعارضة أفادوا بأن ثقتهم في رؤسائهم قد انخفضت وان كفاءتهم وفعاليتهم قد ضعفت أيضا .

ومع ذلك ، فان بحوثا أخرى رأت أن المنشآت يمكنها وبنجاح عدم التمسك بمبدأ وحدة السلطة الأمرة في عدد كثير من الحالات . وفى الحقيقة ، فان بعض الأنواع المعينة من المنشآت يمكنها أن تعمل بشكل أفضل اذا تخلصت من هذا المبدأ وكانت هناك مرونة في الهيكل التنظيمى والعلاقات التنظيمية . ومن الأمثلة الشائعة على ذلك هى تلك المنشأة التى بها مجموعة من المهندسين الباحثين والتى بدأت في تنمية بعض الطرق الجديدة وبعض المنتجات الجديدة ، وحيث ان كل مهندس ربما يعمل وينحسب في أكثر من منتج من هذه المنتجات في نفس الوقت والتى كل منها بالتالى يخضع لإدارة مدير أو مسئول مختلف ، وطبيعة الأعمال تتطلب

R. Kahn, et al., « Organizational Stress: Studies (٢٠) in Role Conflicts and Ambiguity », Wiley, N.Y., 1964.

أن يكون توصيف الوظائف مرناً ، حيث ان الأفراد يجب أن يستجيبوا
بسرعة الى ضغوط المنافسة الخارجية والى الاحتياجات الداخلية للمنشأة
لتلبية عدد من المنتجات المتنوعة .

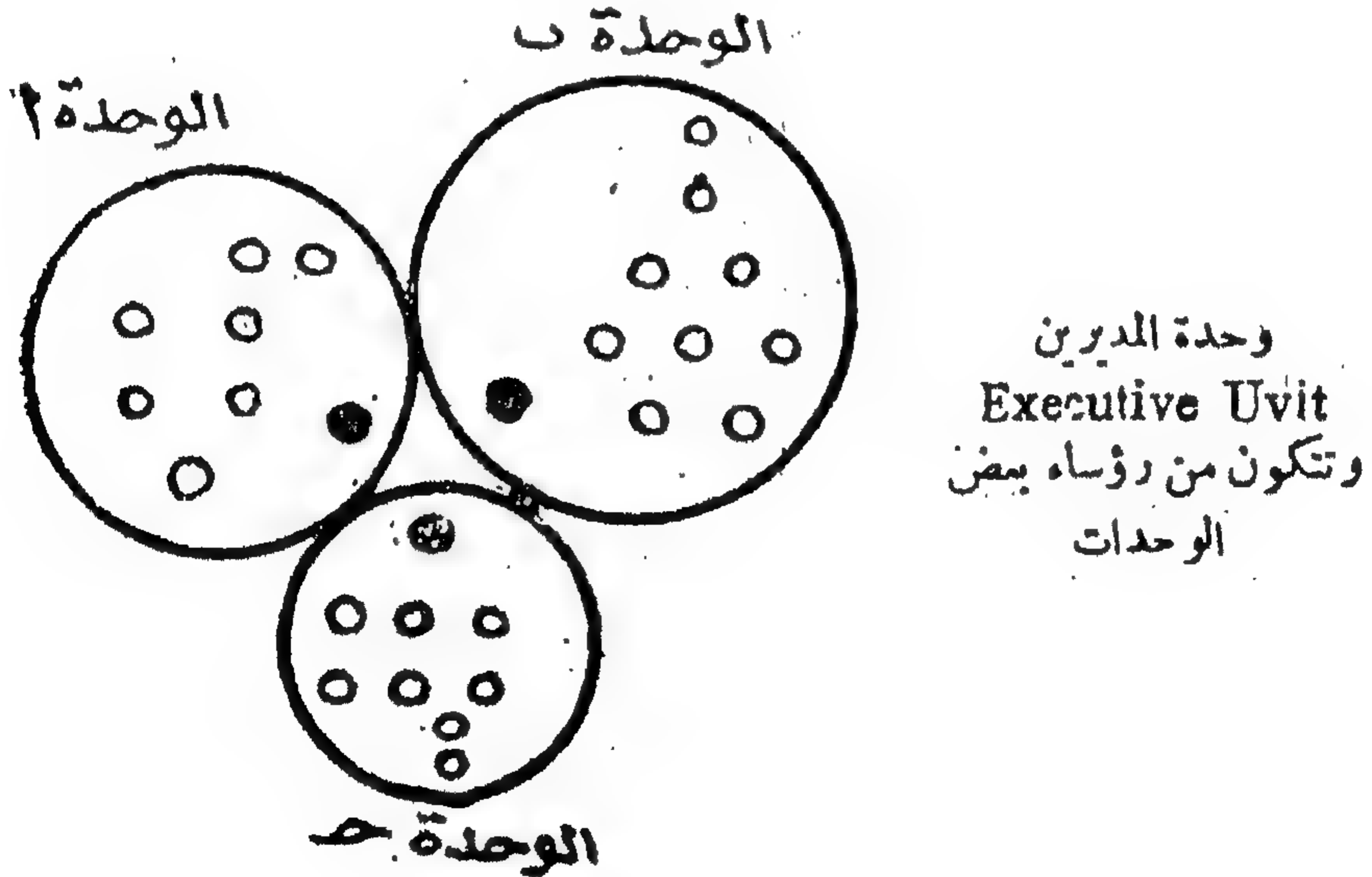
التنسيق Coordination

والتنسيق وهو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات الذين
تتداخل أعمالهم ، هو واحد من أهم المشاكل الملحة التى تقابلها المنشآت .
فعمل ادارة الانتاج يتداخل مع عمل ادارة المبيعات ، بمعنى أنه اذا لم تنتج
ادارة الانتاج الكميات اللازمة لأن تفي ادارة المبيعات بالتزاماتها فان
الخلاف والعلاقات المتوترة سوف تنشأ بين الادارتين بسهولة .

وقد حاول « هنرى فايول » مواجهة هذه المشكلة - مشكلة
التنسيق - باقامة ما أسماه « الكبارى » (bridges) ، أى قنوات يمكن
بها للمديرين على نفس المستوى الاتصال المباشر دون حاجة الى أن يمر
الموضوع من خلال الرؤساء والتدرج الهرمى صعوداً وهبوطاً . فعندما
يتصل المساعدون مباشرة فانهم بذلك يساهمون فى سرعة عملية الاتصالات
وعادة ما ينسقون جهودهم بشكل أكثر كفاءة ، وخاصة طالما هم قادرون
بأنفسهم على تناول أى مشكلة أو لبس أو سوء فهم والعمل على ازالتها ،
ويمكن أن يؤدي هذا الاتصال وهذا التنسيق الى عدد من مجالات
التعاون وتيسير العمل ، فعلى سبيل المثال فان مهندسى التصميم غالباً
ما يكملون بعض الأعمال لخدمة مهندسى الانتاج عندما يكون هؤلاء
الأخرون فى حاجة الى ذلك أو عندما تدعو ظروف العمل الى ذلك .
ويمكن أن يتم ذلك دون حاجة الى الرجوع الى الرؤساء . ومن ثم يمكن
أن يؤدي مهندسو التصميم تلك الخدمة لزملائهم طالما لديهم الوقت
لذلك ، وان الاتصالات الأفقية بين الطرفين كافية لمقابلة وتحقيق نوع من
التنسيق والتعاون الرسمى وغير الرسمى بين الأطراف المعنية ودون
استمرار الرجوع الى الرؤساء .

الوصلات (Linkages) :

والوصلات طريقة أخرى للتنسيق اقترحها « شستر بارنارد » (٢١) حيث أفاد بأن المنشأة يجب أن تتكون من وحدات ذات عشرة أفراد أو أقل . وقد رأى « بارنارد » أن هذا العدد القليل المقترح يساعد على خلق جو من السعادة والرضاء الذي يمكن الأفراد من التعامل والتفاعل بسهولة وراحة وإن تتحقق فعاليتهم . ولتنسيق العمل داخل النشاط فإن رؤساء الوحدات التي ترتبط ببعضها أو ذات العلاقة الرئيسية ببعضها يجب أن يكونوا وحدة تنفيذية من المدراء (Executive Unit) لإدارة وتوجيه الأعمال المتداخلة والمشاركة . ومثل هذه الوحدات هي فريدة أو خاصة في تكوينها حيث أن المديرين أعضاءها دائماً ينتمون إلى مجموعتين : المجموعة الأولى وهي مجموعة العمل الأصلية التي يديرها كل منهم ، والمجموعة الثانية هي تلك المجموعة أو الوحدة الجديدة التي تكوّن من هؤلاء المديرين لتنسيق بين مجموعات العمل الأصلية . وذلك كما هو موضح في الرسم التالي (شكل رقم ٤) .



ويعد « بارنارد » وامتدادا لمنهجه في ربط العلاقات والتنسيق بين الوحدات جاء « ليكرت » (Likert) ليقتراح ما أسماه « مسامير الوصل أو الربط » (٣) • (linking Pins) وإمكان وضعها بالتنظيم الهرمي التقليدي • وكل فرد يوضع أو يحدد « كمسار وصل » يصبح عضوا سواء في مجموعة أو وحدة عمله الأصلية أو في مجموعة أو وحدة عمل أخرى هي التي يشترك أو يتداخل عملها مع عمل وحدته الأصلية ، ومن ثم تطلب الأمر التنسيق بينهما باستخدام « مسار الربط » هذا • وبالتالي يمثل هذا الشخص همزة الوصل بين المجموعتين ، وعليه أن يكون متفهما للمشاكل الخاصة للمجموعتين اللتين ينتمى إليهما ، ويصبح مسئولا عن أعمال التنسيق اللازمة بين الوحدتين • ومن ثم يصبح التعاون وتنسيق التداخل والعلاقات والأعمال المشتركة أو المؤثرة أكثر سهولة حيث تم ربط المجموعتين معا من خلال التنظيم الهرمي التقليدي أو القائم • والشكل المرفق (رقم ٥) يبين ذلك الشرح حيث يظهر الهيكل التنظيمي التقليدي على اليسار ، ويظهر على اليمين نفس الهيكل بعد إعادة ترتيبه وربطه « بمسامير الوصل » التي اقترحها « ليكرت » • وتظهر مسامير الربط مظلة باللون الأسود وهي تمثل الأشخاص الذين يقومون بالاتصالات والتنسيق بين المجموعات من خلال عضويتهم في أكثر من مجموعة أو وحدة عمل • وفي النهاية تصبح كافة أجزاء المنشأة وقد تم وصلها وربطها ببعضها أفقيا ورأسيا بواسطة هؤلاء الأشخاص •

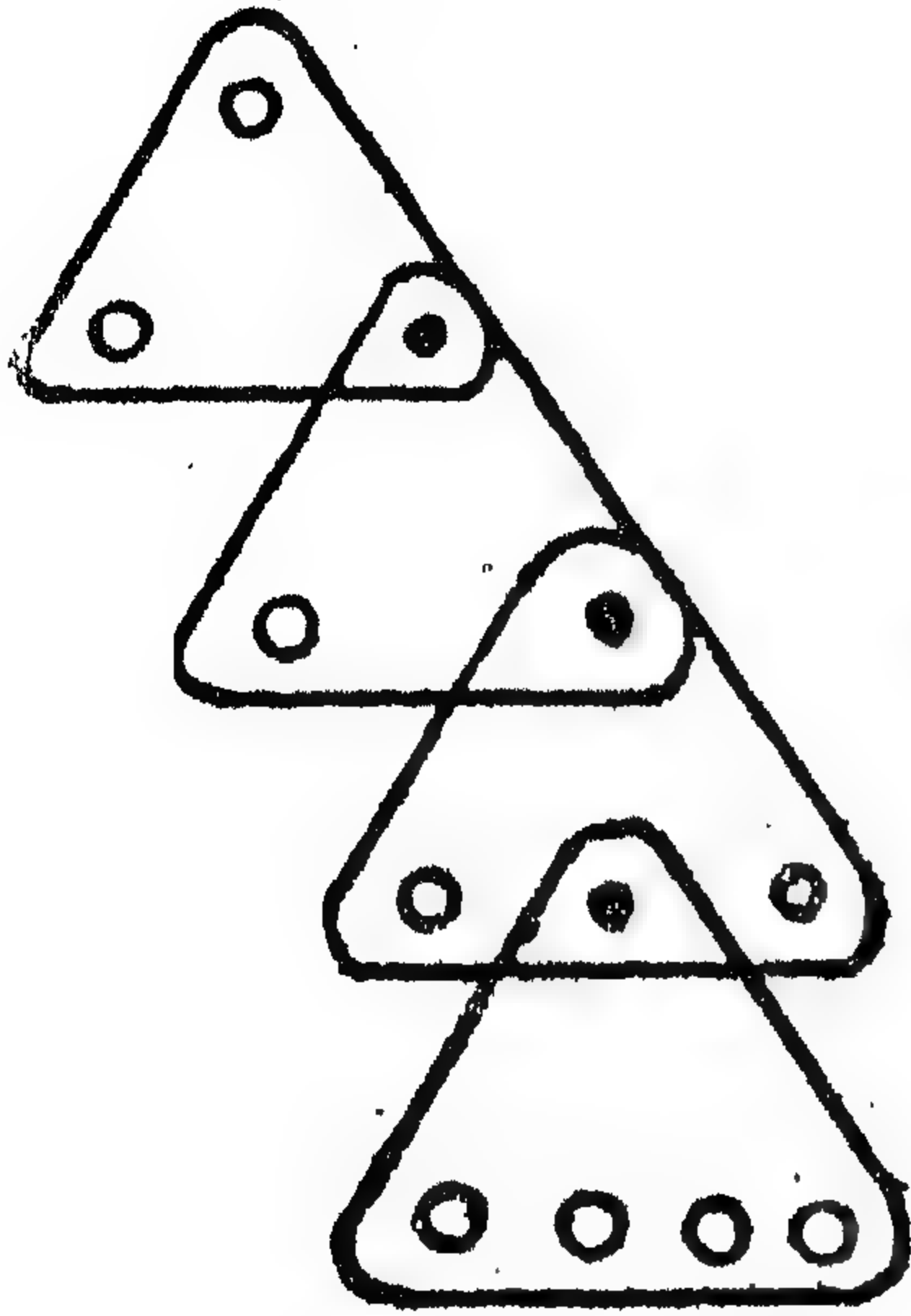
مكتب الرئيس :

في المنشآت الكبيرة غالبا ما يواجه مدير المنشأة صعوبات واضحة في التنسيق بين أعمال معاونين حيث يكون مجملا بأعباء متعددة ومتنوعة المجالات • ولتصحيح هذا الوضع تشي بعض المنشآت مكاتب للرئيس

أ — R. Likert, « The Human Organization », Mc (٢٢).
Graw—Hill, N. y., 1967

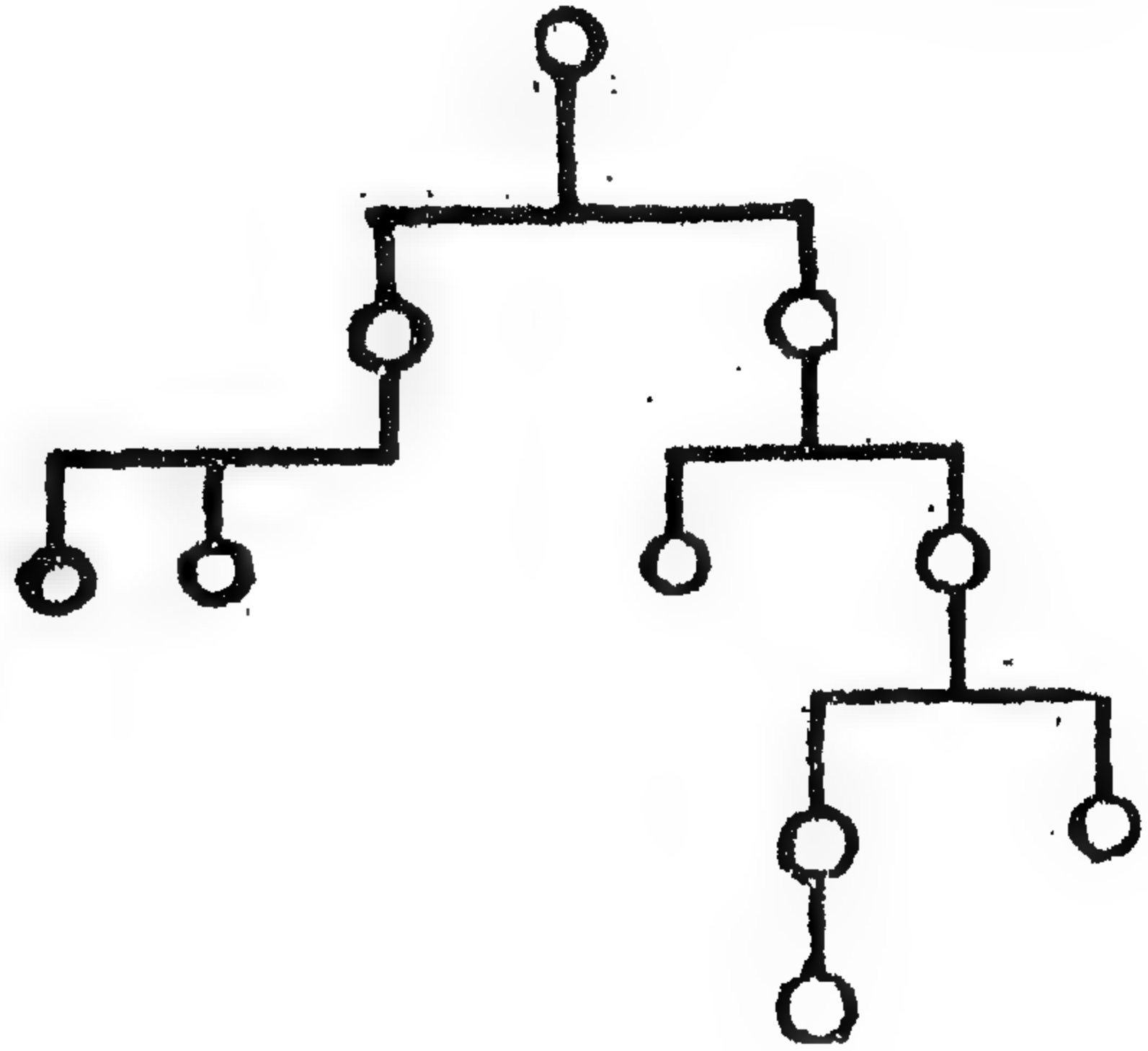
ب — R. Likert, New Patterns of Management, Mc
Graw—Hill, N. Y., 1961

الهياكل الموصلة

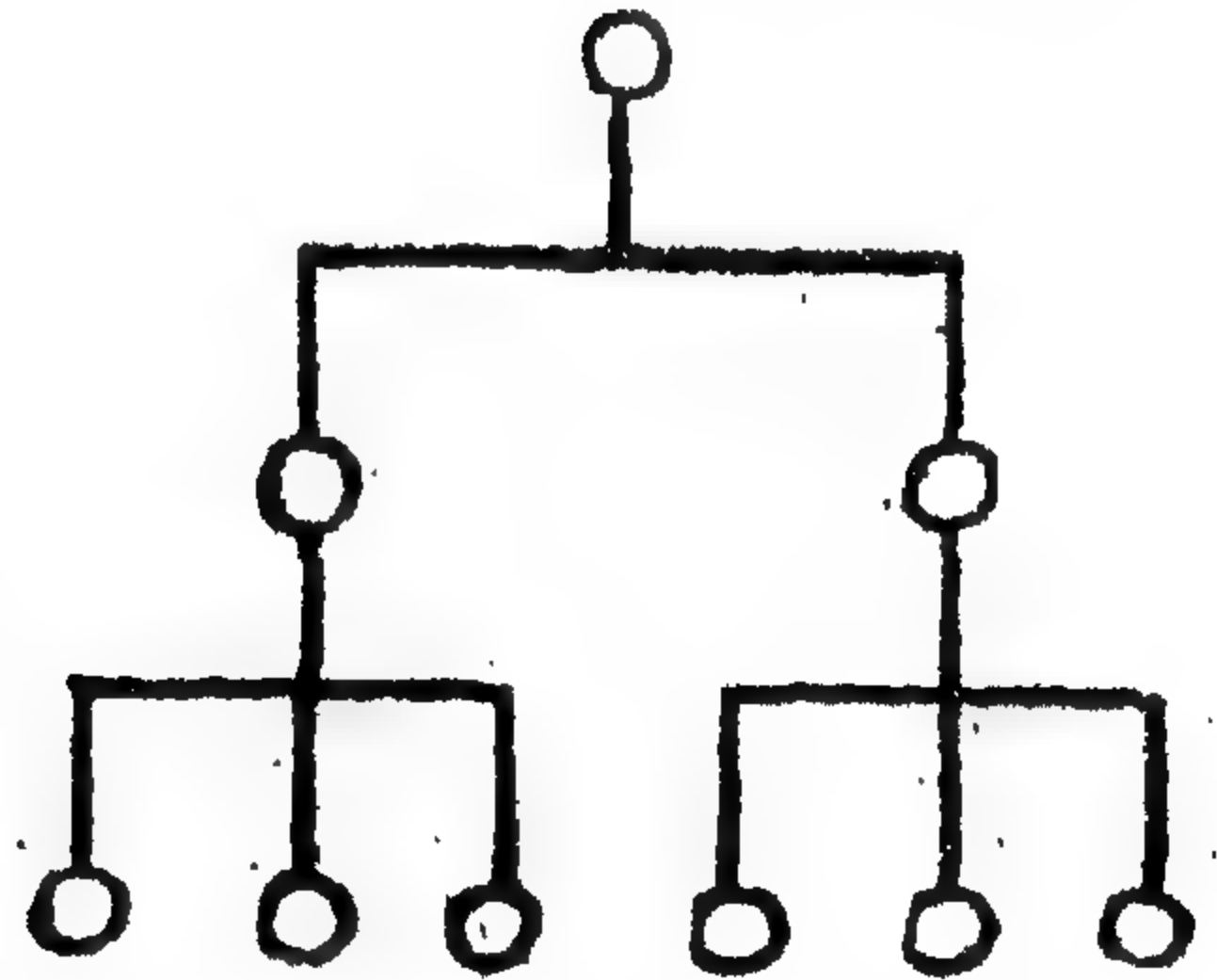
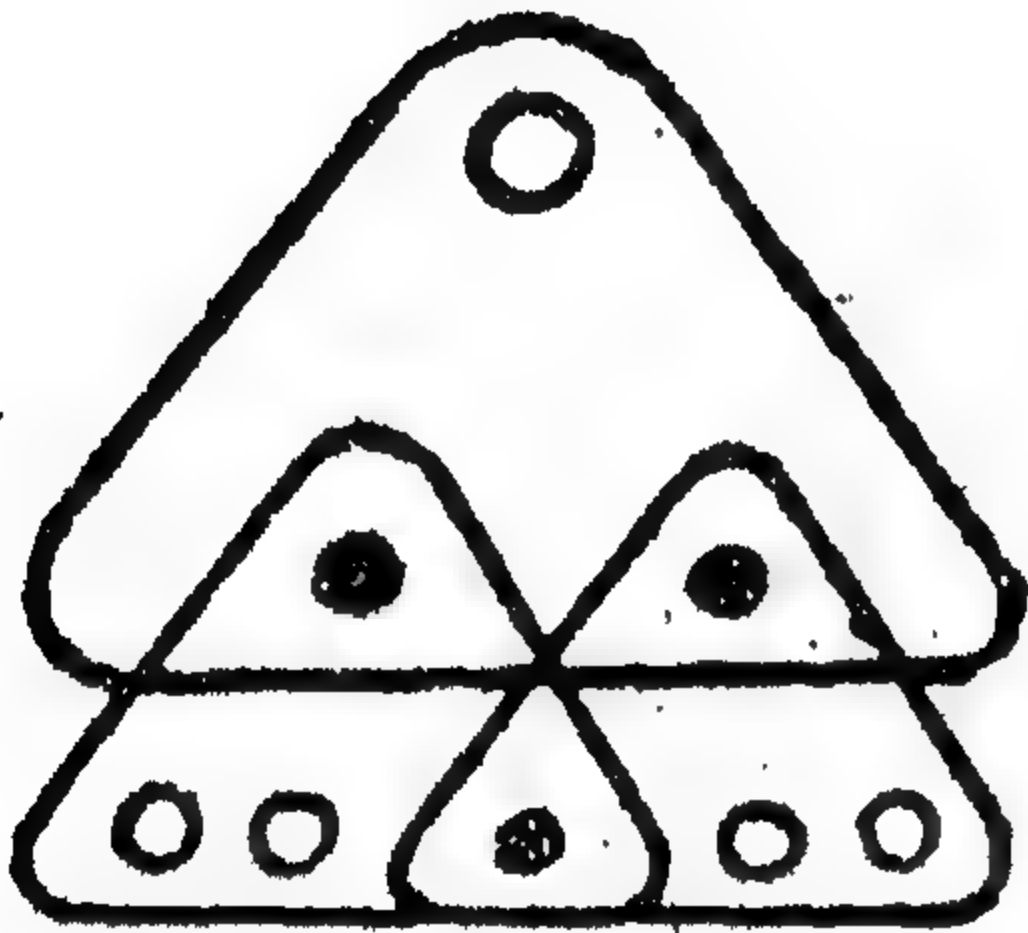


الهياكل التقليدية

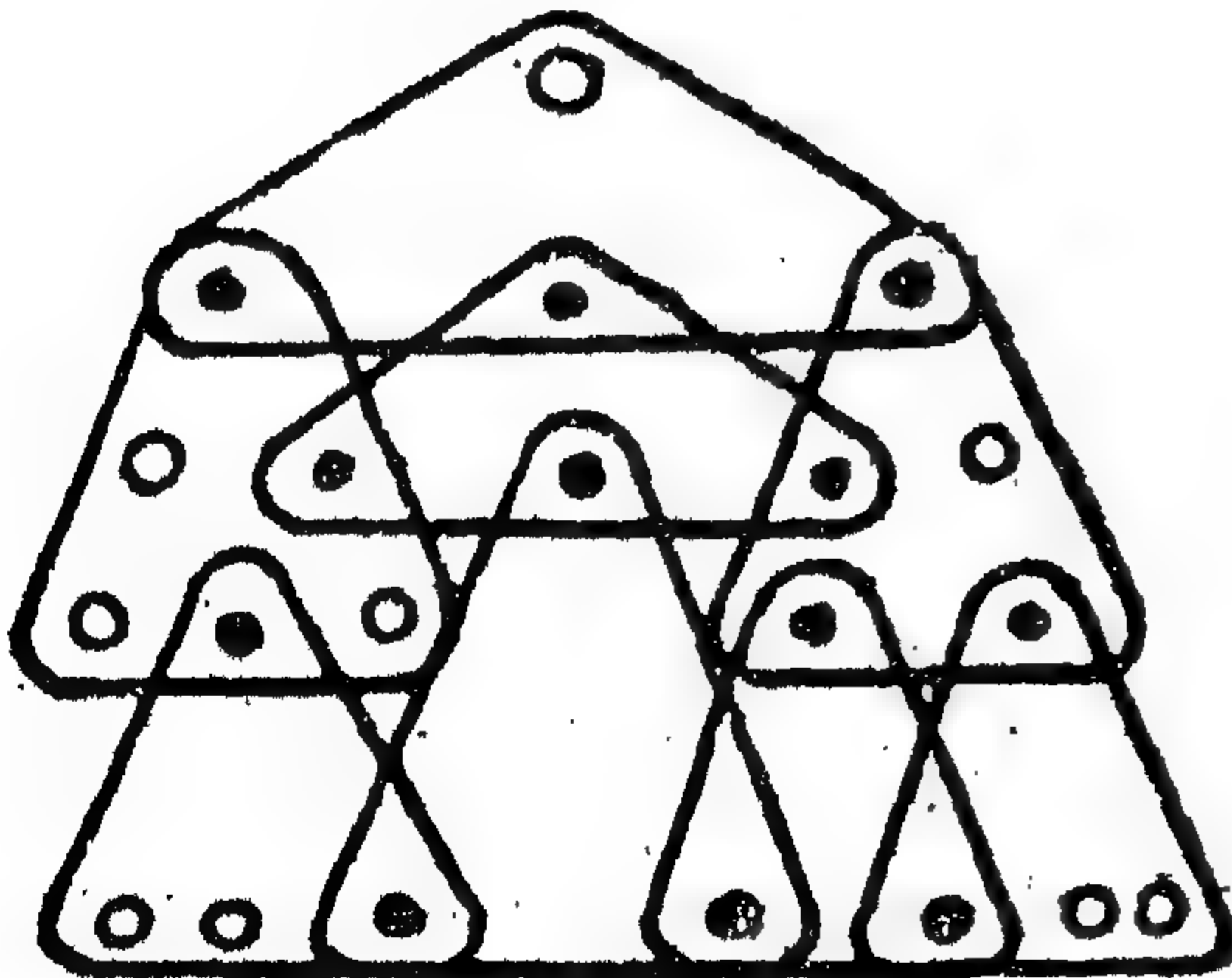
(أ) وصلات رأسية :



(ب) وصلات أفقية :



(ج) شبكة وصلات :



Cross — departmental
Linkage

(شكل رقم ٥)

Office of The President يتكون من اثنين أو ثلاثة من المدراء المتساوين في الدرجة ، يقتسمون الأعمال وينسقون جهودهم فيما بينهم . وفي بعض الأحيان يكون هذا المنهج ناجحا وخاصة عندما لا يستطيع مدير واحد تولي وتوجيه كافة الأعمال . وفي نفس الوقت فهناك خطورة قد تتضمن هذا المنهج حيث قد يحدث خلاف حاد بين هؤلاء المدراء عندما يتم توزيع قطاعات العمل والمسئوليات فيما بينهم . وقد استخدمت شركة فورد وشركة R C A هذا الأسلوب ولكنها عدلت عنه بعد أن أصبح لدى كل منها عضو منتدب قادر على تولي أعباء هذا المنصب .

اللجان وفرق العمل : Committees and Task Forces

في معظم المنشآت نجد أن كل شخص مسئول عن أداء عمل أو وظيفة معينة داخل التنظيم الهرمي . ومع ذلك فهناك عدد من الأنشطة تقع خارج نطاق أو مجال أي شخص من الأشخاص . ولهذا السبب تعتمد هذه المنشآت على اللجان وعلى فرق العمل (Task force) .

اللجان :

عادة ما يكون لدى المنشأة عدد من اللجان الدائمة والتي تتكون كل منها لغرض محدد . وعلى سبيل المثال ، فإن اللجنة المالية تتكون في كثير من المنشآت لتبادل توزيع وتخصيص الموارد المالية على الإدارات والأنشطة المختلفة . واللجان المستديرة لها أهميتها لأنها تمثل وضعيات مستقرة على الهيكل التنظيمي ، تحال إليها باستمرار بعض الأنشطة والأعمال المعينة التي تدخل في مجال اختصاصاتها ، ومن ثم فإن تكرار تناولها لهذه الأعمال يحقق لها كفاءة تناولها .

ومع ذلك فإن هذه اللجان المستديرة ربما تؤدي أيضا إلى بطء تنفيذ الأعمال طالما أن تلك الأعمال التي تدخل في اختصاصها لا بد وأن تعرض عليها أو تمر من خلالها . ولأن أعضاء هذه اللجان لديهم مسئولياتهم ووظائفهم الأصلية الكاملة داخل المنشأة فانهم كثيرا ما لا يستطيعون

الاتفاق على اجتماع اللجنة الى أن يجدوا وقتا لا يتعارض مع مشاغلهم وأعمالهم الأصلية .

كما أن بعض أعضاء هذه اللجان قد يدخلون في مناقشات فرعية يثيرونها بنا قد يؤدي الى تعطيل بعض المشروعات أو القرارات المطلوبة . وفي بعض الأحيان نجد أن بعض المشروعات تأخر ظهورها لعدد من السنوات بسبب نواح روتينية كثيرة تثيرها هذه اللجان أو بسبب تمسكها بنواح روتينية تعرقل قدرتها على المبادرة والاقدام . وفي بعض التنظيمات التي تتعدد فيها هذه اللجان المستديمة المتخصصة نجد أن مشروعا ما لا يتخذ فيه القرار الا بعد أن يمر بعدد من هذه اللجان في عدد من المستويات الادارية المختلفة ، كل في مجاله وحسب تخصصه ، وإن هذا أمر يحتمه التنظيم الرسمي وتوزيع السلطات القائم ، وهذا في حد ذاته قد يعرقل أو يؤخر تنفيذ بعض الأعمال الهامة .

وكبديل للجان الدائمة ، فإن بعض المنشآت غالبا ما تلجأ الى « اللجان المؤقتة » (Ad hoc committee) التي تتكون لبحث موضوع معين أو لإنهاء عمل معين ثم تنفض بعد الانتهاء من غرضها . وهذا الأسلوب يعطى الفرصة للمنشأة لأن تستجيب للمشاكل عندما تظهر وعندما تجد أنها في حاجة الى لجنة ما ، كما يعطى لها المرونة في تشكيل اللجنة بما تراه مناسبا مع المشكلة المطروحة ، بالإضافة الى تجنبها التقييد بروتين معين بوجوب العرض على عدد من اللجان المستديمة عندما تكون موجودة ، وبما يؤدي الى تعطيل العمل وخاصة عندما يزيد عدد هذه اللجان بشكل غير مناسب .

فرق العمل :

تمثل فرق العمل منهجا آخر تلجأ اليه بعض المنشآت لاتمام هدف معين . وفريق العمل يشبه اللجنة المؤقتة في أنه يكون خصيصا لعمل أو عملية معينة أو لمشروع ما ولتحقيق هدف محدد ثم يتم فوضه . ومع ذلك،

فانه يختلف عن اللجنة المؤقتة في أن أعضاء هذا الفريق يختارون من بين الإدارات المختلفة التي لها علاقة بالهدف أو العمل المطلوب تحقيقه . فإذا كان فريق العمل كون لايجاد طريقة جديدة لتقييم أداء العاملين فان الإدارات التي يجب أن يختار من بينها أعضاء فريق العمل هي إدارة الأفراد والانتاج والإدارة المالية وإدارة التدريب . بالإضافة الى ذلك فان أى فرد يضم الى هذا الفريق فانه يتفرغ كل الوقت لعمل الفريق وأحيانا لجزء محدد من الوقت .

وبهذا ، فان مفهوم فريق العمل يتنافى مع مفهوم مبدأ وحدة السلطة الأمره حيث ان عضو الفريق يكون مسئولا أمام قائد الفريق في الوقت الذى هو فيه مسئول أيضا أمام رئيسه الأصلي وان كان ذلك يحدث فقط عندما يكون هذا العضو يعمل في الفريق على أساس نصف أو جزء من الوقت فقط .

وهناك عدد من المزايا لهذا المنهج . فان انتماء أعضاء الفريق الى عدد من الإدارات يوفر للفريق عدداً من الخبرات المتنوعة بما ينعكس على كفاءة العمل . كما أن أعضاء الفريق يفهمون جيداً وجهات نظر رؤسائهم فيما يتعلق بأهداف وطبيعة العمل الذى تكون من أجله الفريق . وبالإضافة الى ذلك ، فانه من الأسهل كثيراً تطبيق وتنفيذ قرار ما أو خطة ما يكون لها تأثيرها على عدد من الإدارات اذا كانت هذه الإدارات قد مثلت في اعداد هذه الخطة أو في اتخاذ هذا القرار .

وفي الوقت نفسه فهناك عدد من المساوئ التي تصاحب هذا الأسلوب . فقد تصبح فرق العمل — وكذلك اللجان أيضاً — غير فعالة اذا لم يتم اثابة الأعضاء بشكل مناسب على مايقدموه من أعمال كانت تتطلع اليها المنشأة من تكوين هذه الفرق أو اللجان . وغالباً ما نجد أن الرئيس لا يعرف ما أنجزه مرءوسه الذى اتدب الى هذا الفريق أو تلك اللجنة . كما أن فاعلية تلك الفرق وأيضاً اللجان تقل كثيراً عندما يعتمد بعض الرؤساء ندب موظفين من عندهم أقل كفاءة على أساس الاحتفاظ

بالموظفين الأكثر كفاءة داخل أقسامهم لأعمالهم الأصلية • وأحياناً يجد بعض الرؤساء في هذا فرصة للتخلص بعض الوقت من هؤلاء الموظفين غير المرغوب فيهم • وهذا كله بلا شك يؤثر على عمل ومخرجات هذه الفرق أو اللجان •

ومع ذلك فبعض فرق العمل وأيضاً بعض اللجان تكون لها أهمية جوهرية ، وإن الرئيس عندما يشعر بأهمية العمل المطلوب فإنه سوف يلتزم بنذب الموظف الملائم •

نماذج وطرق التنظيم

هناك عدد من الطرق المستخدمة في تصميم الهيكل التنظيمي أو عند إعادة التنظيم • وكلها تحمل مفهوم التدرج أو التنظيم الهرمي والذي يجب أن يضعه المدراء في اعتبارهم عندما يتولون مشروعاً ما • وأساليب وطرق التنظيم يمكن أن تنقسم إلى خمسة مجالات أو جوانب موضوعية يجب تناولها بالفهم والدراسة :

تقسيم العمل على أسس معينة Bases of Departmentation
المركزية واللامركزية الفيدرالية •

• التنظيم المختلط conglomerates

• إدارة المشروع Proect Management

مصفوفة التنظيم Matrix Form

• الاندماج أو التكامل الرأسى والأفقى •

Vertical and Horizontal Integration

فترض لها فيما يلى :

تقسيم العمل :

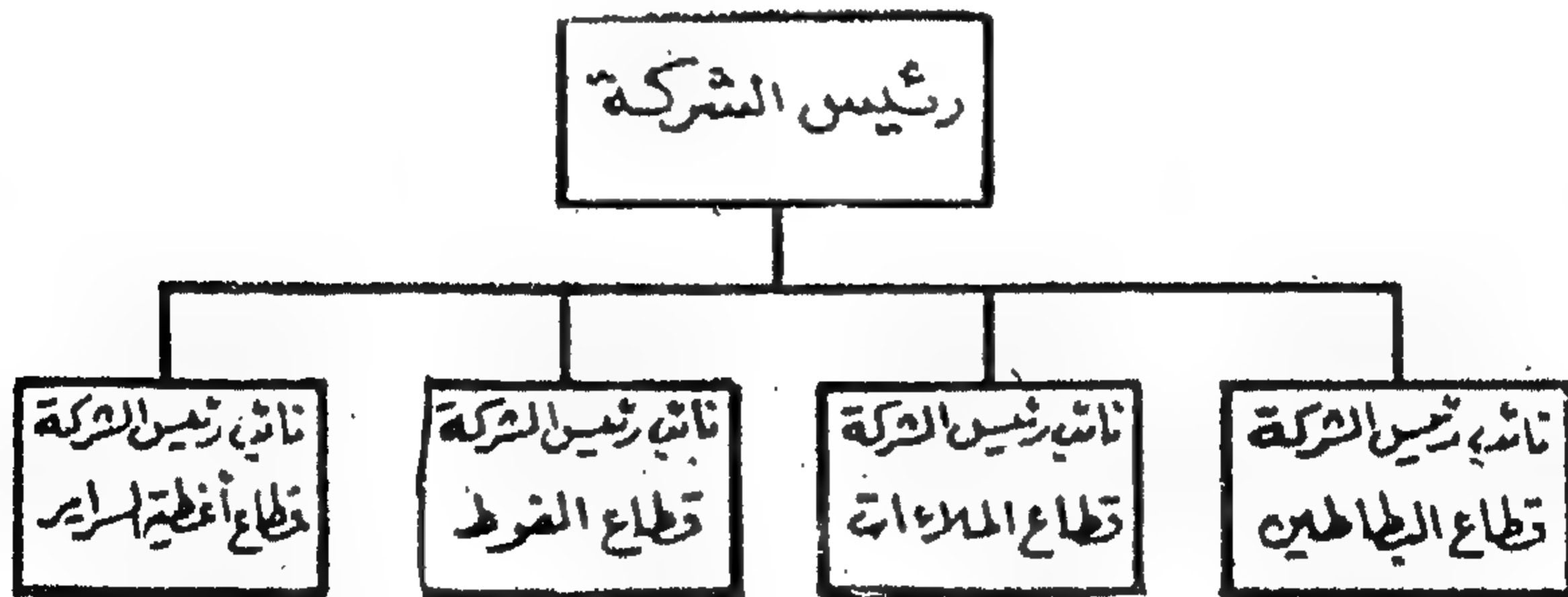
ان اقامة أو تكوين ادارات أو وحدات فرعية مميزة يسمح للمنشأة

• ان تقسم أعمالها طبقا لأنواع وطبيعة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها •
كما أنه أيضا من الأسهل على الأفراد أن يعملوا ويتماثلوا أو يتسقوا من
خلال مجموعة أو ادارة صغيرة نسبيا عما اذا كانوا يعملون في مجموعات
ضخمة أو على مستوى المنشأة ككل •

ومع أن هناك عدة طرق لتكوين هذه الادارات أو الأقسام ، فإن
هناك أربع طرق رئيسية يشيع استخدامها بشكل عام ، وهي التقسيم
على أساس نوع المنتج ، أو على أساس « وظيفي » ، أو على أساس
المكان أى « جغرافى » ، أو على أساس « نوع العملاء » • كما يمكن أن
تستخدم أكثر من طريقة في نفس الوقت أى على أساس « مركب » • ان
الاختيار من بينها يتوقف على عدد من الاعتبارات والتي منها طبيعة العمل
وظروف الشركة أو السوق •

التقسيم على اساس انواع المنتج :

والمنتج هنا يمكن أن يكون سلعة أو خدمة • فشركة من شركات
النسيج مثلا يمكن أن تقسم أعمالها واداراتها الى ادارة للملابات وادارة
للبطاطين وادارة للقوط ، وهكذا • كما هو موضح في الرسم التالى :

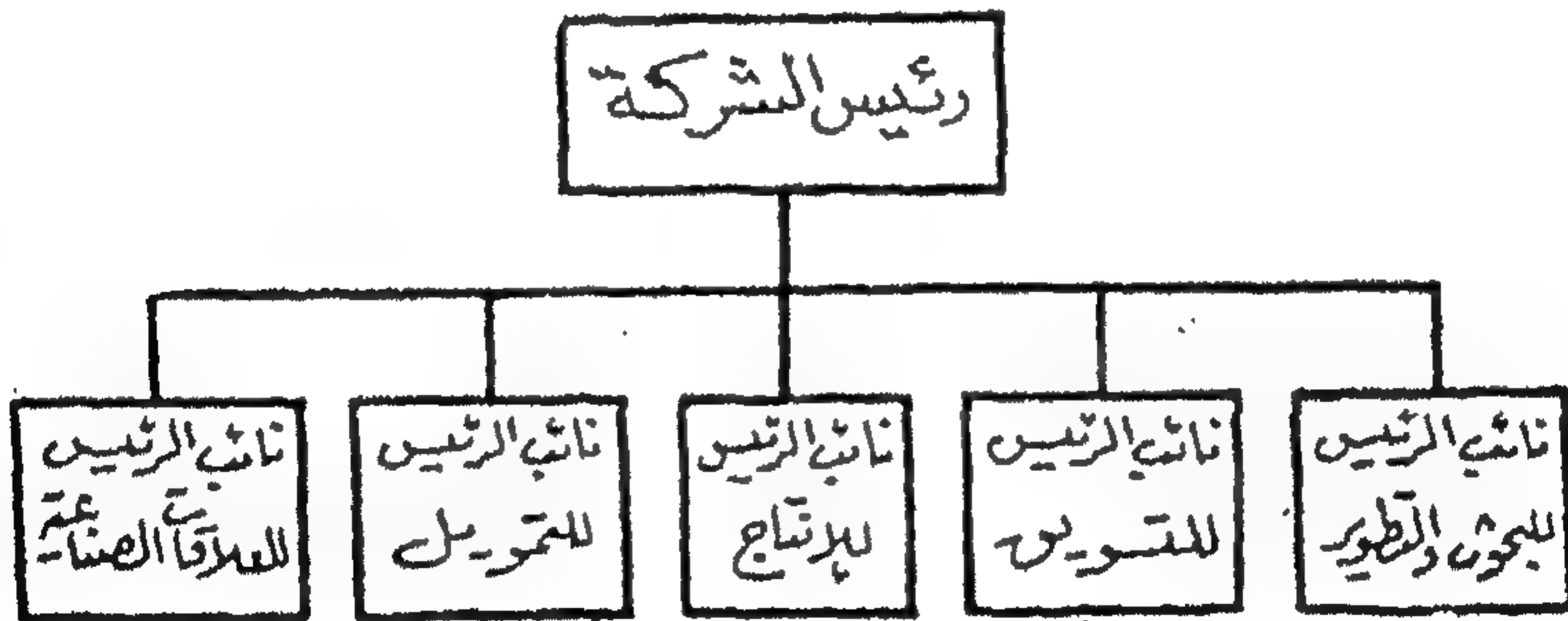


والميزة الرئيسية لهذا الأسلوب أن كل وحدة — أو قطاع — تعمل
مستقلة عن الأخرى ومن ثم تزاوُل أنشطتها حسب طبيعة المنتج الذى
تختص به حيث التخصص هنا هو تخصص سلعى ولهذا أهمية وفائدته
في حالات معينة وبالنسبة لمنشآت معينة • كما انه اذا حدث أن واجهت
الشركة — لظروف ما — اخفاقا في مجال صناعة أو سوق البطاطين في

فترة ما ، فإن هناك قطاعا تاتاجية أخرى تظل تعمل بكفاءة مما قد لا يؤثر على اجمالي موقف الشركة .

التقسيم على اساس وظيفي :

وهو تكوين الهيكل التنظيمي للمنشأة وتقسيم أعمالها ووحداتها على أساس الوظائف أو الأنشطة الرئيسية التي تزاولها ، حيث تكون هناك ادارات منفصلة لكل وظيفة من الوظائف الرئيسية للمشروع كالتمويل ، الانتاج ، التسويق ، شئون الأفراد ، ... الخ . ومن ثم يتم تجميع المتخصصين في وظيفة معينة معا بما يمكنهم بالتالي من تناول ومعالجة المشاكل الوظيفية التي تنشأ في مجال تخصصهم . وذلك كما هو موضح في الشكل التالي والذي منه يتضح أيضا أن الشركة — وهي شركة لانتاج الأطعمة أو المنتجات الغذائية قد أنشأت ادارة وظيفية متخصصة للبحوث والتطوير حيث تضم عددا من الباحثين والمتخصصين في مجال تطوير المنتجات الغذائية وتنمية أصناف جديدة وذلك بجانب الوحدات الوظيفية الأخرى التي تمثل الأنشطة الرئيسية في المشروع .

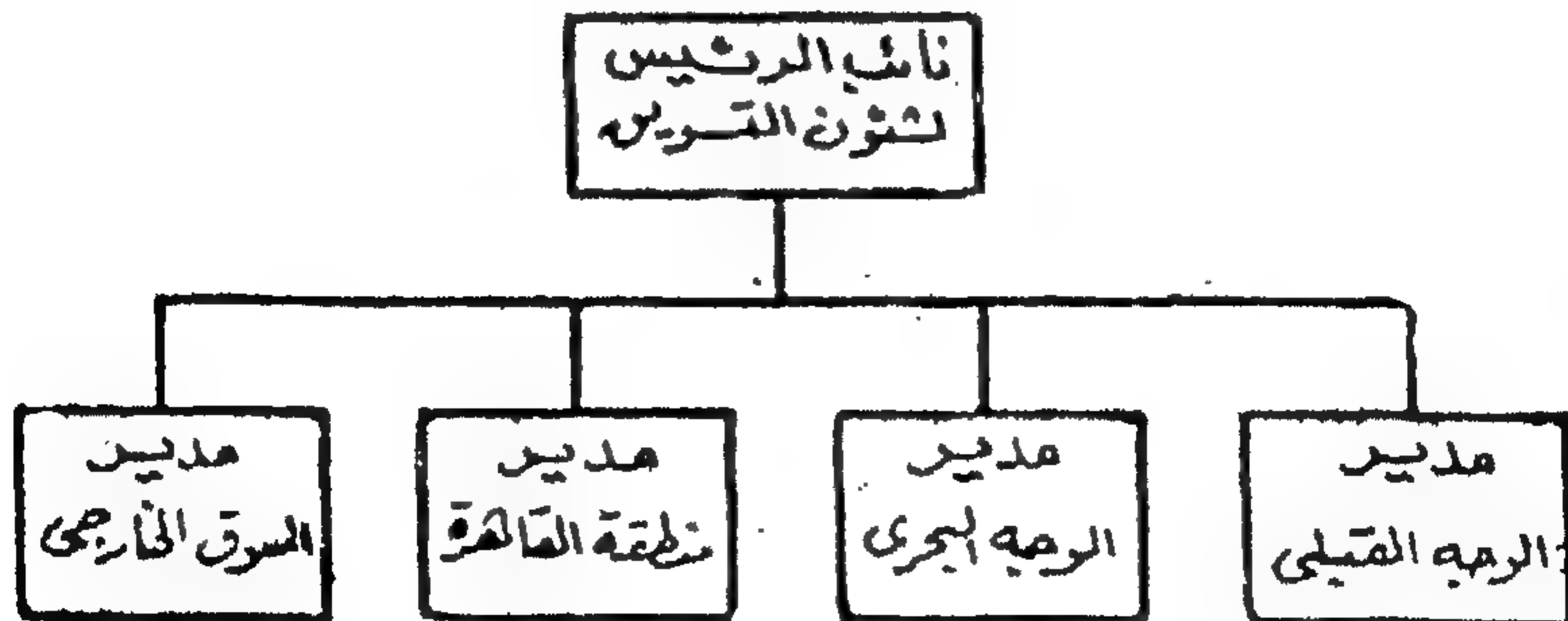


وفي هذا النوع من التنظيم فإن الأفراد يتماثلون ويتسقون الى حد كبير في مجال تخصص وظيفي واحد ، ولكل منهم نفس الخلفية العملية والعلمية بما يؤدي الى هذا التماثل ومن ثم تحقيق فائدته . ولهذا التماثل والتناسق أهمية لدى الأفراد حيث يفضل الكثيرون أن يعملوا مع نظرائهم في التخصص والخلفية العلمية فلا يحدث التنافر وعدم التلاقى عند تناول الأعمال والمشاكل التي تنشأ . ومع ذلك فإن بعض مشاكل التنسيق قد

تنشأ مع هذا الأسلوب عندما تتنافس وتتصارع الإدارات المختلفة على الموارد المالية المتاحة للمنشأة . ويشبه هذا النوع من الخلاف ذلك الذى ينشأ بين الوظائف أو الدرجات التنفيذية والوحدات الاستشارية كما سبق أن أشرنا . وفى كلتا الحالتين يمكن أن يحدث تأثير غير ايجابى على الغرض الأساسى ، وهو انتاج السلع والخدمات وتقديمها بالشكل المرضى .

التقسيم على أساس المكان :

أو على أساس جغرافى : ومن الأساليب الشائعة أيضا هو تقسيم الأعمال وتكوين الإدارات على أساس المكان ، حيث تنشأ إدارة لكل منطقة رئيسية تتعامل معها المنشأة . وتعمل تحت هذا النوع من التنظيم بعض الشركات التجارية أو التسويقية كما هو موضح فى الشكل التالى حيث ان طبيعة احتياجات المستهلكين ومواصفاتها قد تختلف من منطقة الى أخرى داخل نفس البلد . ووجود إدارة مستقلة لكل منطقة يتيح لها أن تركز على الاحتياجات والمشاكل الخاصة فى كل منطقة . وبالتالي تفوض لهذه الإدارات القدر الكبير من السلطات الكافية وتعطى لها العديد من المسئوليات طالما أن المديرين فى المركز الرئيسى يكونون الى حد كبير غير ملمين بالاحتياجات والمشاكل المحلية فى هذه المناطق ومن ثم يكونون غير قادرين على اتخاذ القرارات الفعالة .

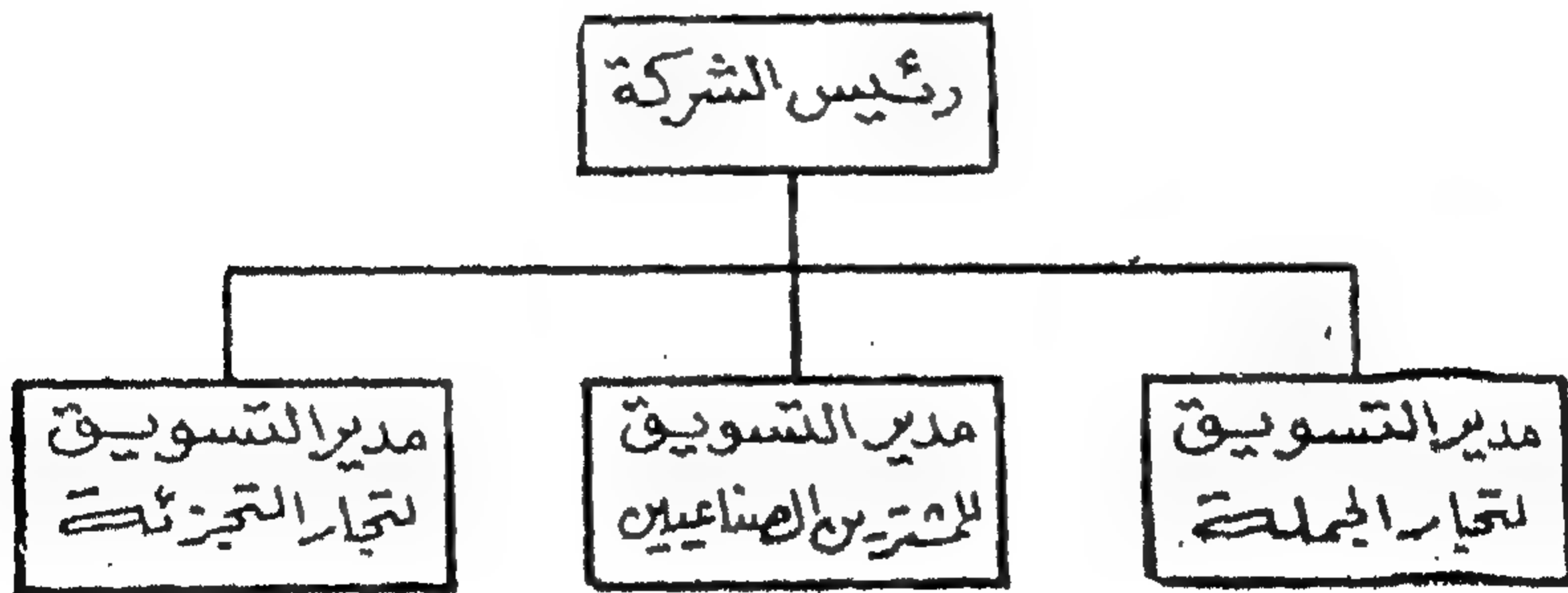


والتقسيم الجغرافى هذا عادة ما تصنأجه اللامركزية فى التنظيم . فكل إدارة تكون مفوضة باتخاذ القرارات التى تتفق مع طبيعة ومشاكل

المنطقة • ومع ذلك فمزايا اللامركزية يمكن أن تتحول الى مساوىء اذا كانت الادارة العليا غير مدركة أو غير متفهمة لطبيعة هذا النظام وللطبيعة الخاصة لمشاكل كل منطقة بحيث يمكنها أن تتجاوب مع مدراء هذه المناطق كل حسب احتياجاته ومن ثم يمكن أن تجيء قراراتها غير سليمة •

التقسيم حسب انواع العملاء :

والنوع الرابع للتقسيم وتكوين الهيكل التنظيمى هو حسب أنواع مجموعات العملاء الرئيسيين الذين تتعامل معهم المنشأة أو الذين يتعاملون معها • ومن ثم فكل ادارة تخدم سوقا مختلفة أو قسما رئيسيا من السوق • فشركة من شركات أدوات التجميل يمكن أن تقسم أعمالها وبالتالي اداراتها الى ادارة للبيع لتجار الجملة ، وإدارة للبيع لتجار التجزئة ، وإدارة للبيع الى المشترين الصناعيين ، وهكذا ، وكما هو موضح من الشكل التالى :



ومن ثم تتخصص كل ادارة فى التعامل مع سوق معينة من العملاء بما يمكنها من تفهم وخدمة هذا النوع من العملاء الذى يختلف فى طبيعته وطبيعة احتياجاته وطبيعة التعامل معه عن الآخر. وذلك الى القدر الذى يتطلب التخصص فى التعامل معه •

المركزية واللامركزية الفيدرالية :

Centralization and Federal Decentralization

حتى نهاية الحرب العالمية الأولى كانت التنظيمات المركزية هي الهياكل المثلى والملائمة بجانب استخدام الآسباس الوظيفى فى التنظيم وتقسيم الأعمال والادارات. وبالتالى كان مديرو الادارة العليا هم الذين يقومون بصنع القرارات ، ثم تطبق بواسطة المتخصصين الموظفين من خلال التدرج الرئاسى على التنظيم الهرمى .

ومع بداية القرن العشرين بدأت شركة ديبون العالمية فى الخروج عن التنظيم المركزى والوظيفى بأن كونت لجنة من المديرين التنفيذيين تقوم بوضع الخطط والقرارات الاستراتيجية ولكن وفى الوقت نفسه سمح للادارات أو الأقسام الفرعية بأن يمارسوا قدرا كبيرا من المسئولية والسطة .

اللامركزية الفيدرالية :

فى عام ١٩١٩ قام « ألفريد سلون » (Alfred Sloan) أحد المسئولين بشركة جنرال موتورز — بتقديم مفهوم اللامركزية الفيدرالية ، والتى تتشابه كثيرا مع منهج شركة ديبون . فالفيدرالية اللامركزية عبارة عن تركيبة من التقسيم الوظيفى والتقسيم على أساس نوع المنتج . ففى مؤسسة « جنرال موتورز » على سبيل المثال تم تقسيم الأنشطة وتوزيع الاختصاصين — على مستوى الادارة المركزية على أساس وظيفى . ومع ذلك فقد تم تنظيم الإدارات التشغيلية الانتاجية المختلفة على أساس أنواع المنتجات ، مثل ادارة تختص بالسيارة « بويك » وأخرى تختص بالسيارة « شيفروليه » ، وهكذا . وكل ادارة من هذه الادارات التشغيلية لديها اكتفاؤها الذاتى — الى حد كبير — من القدرات والامكانيات اللازمة لانتاج المنتج النهائى ، وتسمح الادارة العليا لكل وحدة من هذه الوحدات أن تعمل مستقلة تقريبا ، واذا احتاجت الى أى خدمات متخصصة أو مساهمة خاصة غير متوافرة لديها ، فإن الادارة العليا

تمدها بها فوراً عن طريق هؤلاء المديرين واللجان في مستوى الإدارة العليا ، ولهذه الوحدات سلطة مباشرة على الاختصاصيين الموظفين الذين يعملون تحت إمرة نواب الرئيس (executive vice president) فمثلاً ، إذا احتاج إنتاج السيارة « بويك » إلى مساعدة مهندس التصميم لإزالة بعض صعوبات الإنتاج التي ظهرت في الموديل الجديد ، فإن نائب الرئيس المسئول عن القطاع الذي يعمل فيه مهندسو التصميم سوف يطلب من هؤلاء تلبية هذا الطلب فوراً .

التكامل . Integration

ولتكامل وتوحيد جهود الأقسام الفرعية المختلفة ، فإن الإدارة العليا بشركة جنرال موتورز غالباً ما تعتمد على لبعنتين : لجنة المديرين Executive com واللجنة المالية . اللجنة الأولى تتكون من عدد قليل من مديري الإدارة العليا الذين يصيغون السياسات التي ترشد الأنشطة والتنفيذ بالإدارات الإنتاجية أو التشغيلية . فمثلاً ، في عام ١٩٢٠ قررت تلك اللجنة « بجنرال موتورز » أن تتبع سياسة تغيير طراز السيارة كل سنة أو كل نصف سنة ، وبالتالي وضعت هذه الاستراتيجية في حيز التنفيذ بواسطة إدارات التشغيل في الشركة .

أما اللجنة المالية فهي تتابع وتراقب أداء أقسام التشغيل . فخلال فترة محددة ، يعمل كل قسم مستقلاً ، وفي نهاية الفترة تقوم اللجنة المالية بتقييم أدائه . فإذا لم يحقق قسم ما الأرباح اللازمة ، أو إذا لم يعد يعمل بكفاية ، فإن اللجنة المالية قد تقترح إجراء بعض التغييرات ، مثل تعيين رئيس جديد لهذه الوحدة أو تخفيض المساهمة أو المخصصات المالية لهذه الوحدة خلال فترة الميزانية التالية .

والميزة الواضحة لأسلوب اللامركزية الفيدرالية في أن رؤساء الأقسام التشغيلية المختلفة لا يرجعون باستمرار إلى الإدارة العليا ولا يحتاجون موافقتهم وتوقيعاتهم ومراجعتهم باستمرار . فهؤلاء

الرؤساء يمكنهم أن يتصدوا للمسؤول عندما تنشأ طالما هم مسئولون عن كافة الأنشطة داخل قطاعهم • واللامركزية الفيدرالية اذا استخدمت بشكل صحيح فانها تجمع بين مزايا ناحيتين هامتين : الاستقلالية ، أى استقلالية هذه الأقسام ، والتنسيق ، ذلك التنسيق الذى تقوم به الادارة العليا ومن خلال لجنة المديرين واللجنة المالية •

وكثيرا ما يختلط الأمر بين اللامركزية الفيدرالية وبين التنظيم الجغرافى • والحقيقة أنهما ليسا نفس الشيء وليس دائما أو بالضرورة أن يتواجدا معا •

وحتى اذا كانت لدى المنشأة مصانع متعددة موزعة على أرجاء المنطقة أو البلد فانه يمكنها أن تتبع التنظيم المركزى اذا كانت القرارات الرئيسية يجب أن تعتمد من الادارة العليا أو المركز الرئيسى •

التنظيم المختلط Conglomerate :

المنشأة تستطيع أن تستخدم أسلوب اللامركزية الفيدرالية اذا كانت وحداتها الإنتاجية تنتج منتجات متشابهة أو ذات علاقة ببعضها • وذلك مثل شركة جنرال موتورز للسيارات حيث أن أقسامها كلها تنتج اما سيارات (ركوب / نقل / نصف نقل .. الخ) واما قطع غيار السيارات • ونفس الشيء فى شركة فورد للسيارات • ونفس الوضع للشركة التى تنتج ثلاجات بأنواع مختلفة وغسالات كهربائية وسخانات كهربائية .. الخ • ولكن المقصود بالأسلوب المختلط فى التنظيم Conglomerate هو عكس ذلك • فهو تكتل أو خليط يجمع بين شركتين أو أكثر تنتج سلعا غير مرتبطة • وليست لها علاقة ببعضها • فعادة ، هذا الأسلوب يتضمن عددا كبيرا من الشركات وان تلك الشركات ومصانعها هى ببساطة ليست ذات علاقة ببعضها • والميزة الرئيسية لهذا الأسلوب أن هذه الشركات المتحدة ليست على غرار ذلك النوع من التكتل أو الاتحاد الذى يضم عددا من الشركات الكبيرة المتنافسة - التى تعمل فى نفس الصناعة - بغرض الحد من

المنافسة فيما بينها ، ذلك الذى يمكن أن يسمى بالتكتل الاحتكارى (Truat) ، بينما ذلك التكتل والاتحاد الذى تقصده هنا لا يهتم بموضوع الحد من المنافسة بين تلك الشركات .

وبالإضافة الى ذلك ، فان هذا الأسلوب من الناحية النظرية أكثر مرونة عما اذا كانت كل شركة تعمل مستقة أو بمفردها ، حيث تستطيع الادارة العليا لهذا الاتحاد أن تقرر فى موقف ما تحويل جزء من الموارد من منشأة الى أخرى عندما ترى أن ذلك لازم أو أن الموقف يتطلب ذلك .

ولكن هناك مشكلة تعترض هذا الأسلوب هى أنه من الصعوبة على الادارة العليا أن تكون ملمة وأن تتعايش مع الظروف والطبيعة الخاصة لكل منشأة أى لكل صناعة من الصناعات المختلفة التى يقسمها هذا الاتحاد أو التكتل والتى تقع تحت ادارتها بما ينتج عنه أحيانا ضعف أو عدم سلامة اتخاذ القرارات العامة . ومشكلة أخرى تزيد الموقف حدة ، هى أن هذا الاتحاد عندما يقدم على شراء منشأة جديدة فانه من الملاحظ بشيكل عام وبخاصة من الناحية العملية هو الاستغناء عن عدد من المدراء حيث لا يتطلب الأمر الجمع بين كل المدراء القائمين والمنضمين ، بالإضافة الى أن ما يحدث أيضا هو استقالة بعض الكفاءات عندما يحدث هذا الانضمام خوفا من المستقبل المجهول الذى يعتقده هؤلاء المدراء فى ظل النظام والذى يتسم بعدم أخذ الاعتبار والاحتياجات الشخصية فى الحسبان . وعلى حد قول بعض الكتاب (٢٣) فى التعبير عن الموقف غير الانسانى وعدم أخذ الاعتبار الخاصة فى الحسبان فى ظل هذا النظام بأن عنوان كتابه بما يلى : مرجعا الى اتحادنا - فسوف يستغنى عنك .

ادارة المشروع Project Management

تستخدم كثير من المنشآت كافة طرق التنظيم السابق مناقشتها

I. Barmash, "Welcome To our Conglomorate, (٢٢) you're Fired", Delacorte.1971.

حيث إنها الى حد كبير تزاوُل أنشطة وتعمل في ظروف يمكن نسبياً إخضاعها للتقدير والتنبؤ . ومع أن المنشأة قلم تواجه مواقف وظروفاً لا تستطيع التحكم فيها أو تشوبها درجات عدم التأكد ، بل قد تواجه أو تتوقع بعض الخسائر في بعض الفترات ، إلا أنها تدرك ان الناس والسوق ما زالوا في حاجة الى ما تقدمه من سلع أو خدمات . فالشركة تستطيع أن تتنبأ بدرجة دقة معقولة بحجم أعمالها المرتقب من سنة الى أخرى . ومع أن هذه الشركة قد تقابلها مشكلة وقتية مثل نقص الطلب على منتجاتها بما يضطرها الى إعادة النظر في تقديراتها ، ولكن الإدارة العليا في هذه الشركة تدرك تماماً أن حدوث ذلك يؤدي الى أن تعلن إفلاسها وأنها ستتخطى هذه المشكلة أو تستطيع أن تتحملها وتستطيع أن تبقى في السوق عدداً من السندات ، وإن مقابلة المشاكل والمخاطر هي من طبيعة الأعمال لدى الكثير من المنشآت . مثل هذه المنشآت ، بناءً على ذلك ، تسعى وتجاهد لوجود قوى العمل (مجموعة العاملين) المستقرة التي لديها الخبرات اللازمة والقادرة على الانتاج وتقديم انتاج أو خدمات المنشأة في صورة سليمة ومرغوبة .

ومع ذلك ، فهناك من المنشآت التي تعمل في ظل ظروف لا يمكن التنبؤ بها ولا تخضع للقدرة على التنبؤ . ومن ثم يصعب جدولة العمل واستخدام الطرق والأسس التقليدية لتقسيم الأعمال والإدارات . ومن الأمثلة الواضحة على ذلك صناعة سفن الفضاء والتي تعتمد تماماً على العقود والاتفاقات الحكومية لاستمرار بقائها . ومع أن الاتفاقات الحكومية تدر على هذه الشركات عائداً يقدر بملايين الدولارات ، إلا أنها غير منتظمة أو غير مستقرة . وبالإضافة الى ذلك فهناك عدد من الشركات التي تتقدم في مناقصات تتنافس مع بعضها على هذا المصدر . وحيث ان هناك درجة عالية من المنافسة في مجال الصناعة ، فإن هذا يجعل التخطيط طويل الأجل صعباً اذا لم يكن غير ممكن . والمنشأة قد تظل فترة طويلة دون أن تعقد اتفاقاً

واحدا في هذا المجال • وفي الحقيقة فإن المنشأة لا تستطيع أن تتنبأ بعدد ومقدار الصفقات والاتفاقات التي سوف تعقدها ومقدار العائد الذي سوف تحققه •

ولمواجهة هذه المشكلة ، تستخدم بعض الشركات صيغة «المشروع» في التنظيم • Project form of Organization • أو ما يسمى إدارة المشروع • broject mangement • وهذا يعنى أن كل معاون (Subordinate) يكون مسئولاً أمام مدير مشروع (Project manger) خلال فترة حياة المشروع المطلوب تنفيذه • ويخصص له مجموعة العاملين اللازمين للعمل في هذا المشروع • وعندما ينتهى المشروع فإن هذا معاون قد ينقل الى مشروع جديد أو ينتهى عمله بالمنشأة • ونفس الشيء بالنسبة لبعض العاملين في المشروع •

وقد تكون طبيعة الأعمال بشركة ما تتفق تماما أو كثيرا مع اتباع هذا الأسلوب من العمل والتنظيم • بمعنى أن يشكل فريق عمل ومدير لكل عملية تتفق الشركة على انجازها أو تخطط الشركة لانجازها ، يطلق عليها مشروعا قد يأخذ اسما أو رقما أو رمزا ما • أو قد تلجأ بعض الشركات الأخرى الى هذا الأسلوب في بعض الأوقات ، بمعنى انها عندما تقرر تطوير منتج جديد أو تخطط لتقسيم واخراج منتج جديد — وذلك على سبيل المثال — فانها تضعه على شكل مشروع مستقل وتشكل له مجموعة عمل لتنفيذه •

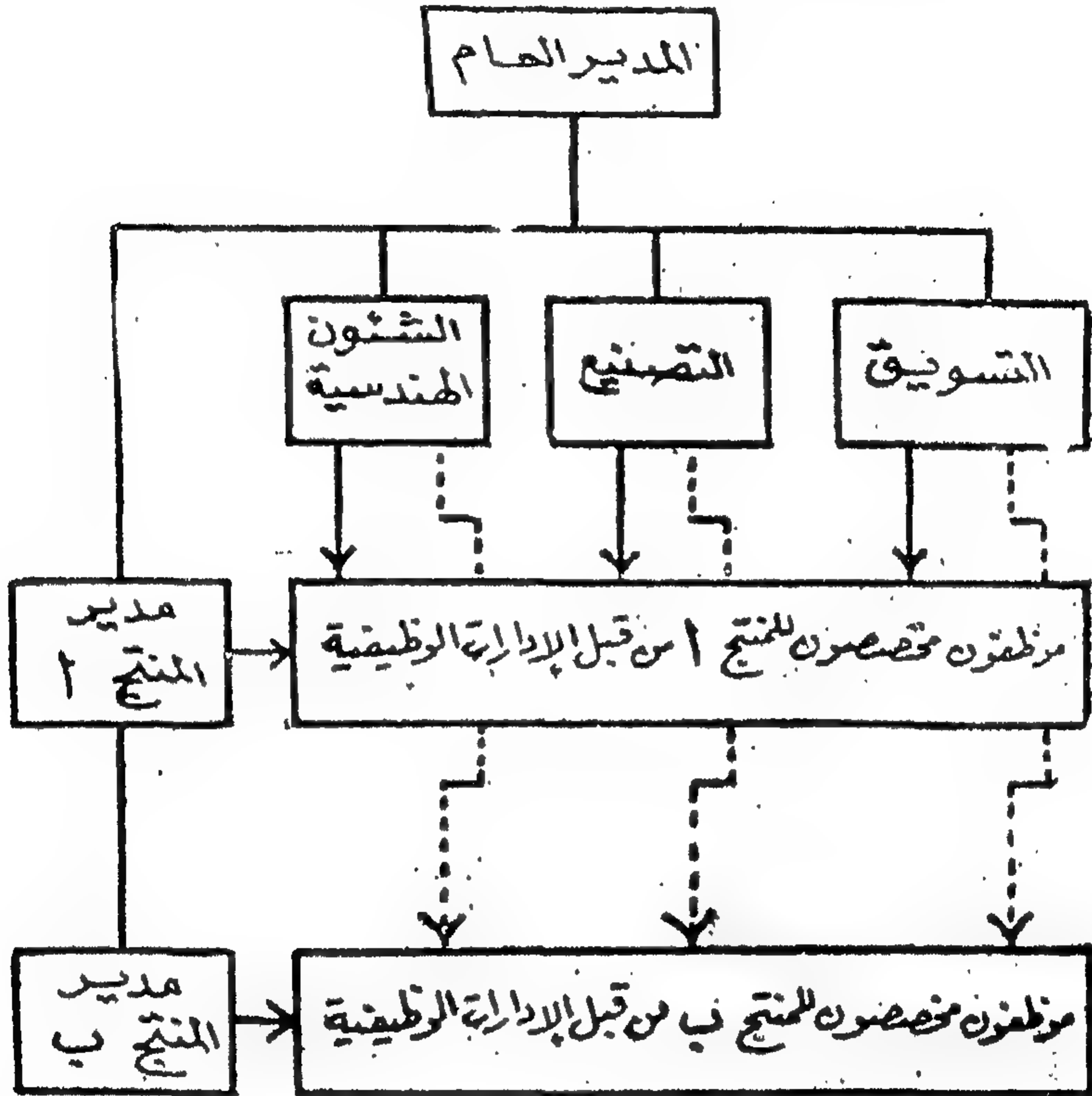
والميزة الواضحة لهذا المنهج التنظيمى هى مرونته التى تعطى الفرصة للمنشأة بأن تجدول أعمالها فى ظل ظروف لا تخضع للتنبؤ • فالأساس هو عدم وجود تنظيم هرمى مستقر أو ثابت للعاملين بالشركة • والذي يجب أن تدفع لهم أجورا سواء كانت الشركة فى حاجة اليهم أم لا فى لحظة ما • وبدلا من ذلك ، فإن الشركة قد تعد الموظفين باستمرار تشغيلهم فقط طالما لديها مشروعات تعمل عليها ويمكن تعيينهم عليها •

ومع ذلك ، ولأن الموظفين يعلمون أنهم ربما يعملون لفترات غير مستمرة فانهم بديها لا يشعرون بالانتماء والولاء الى المنشأة . فعندما يقترب موعد الانتهاء من مشروع ما فان الكثيرين من العاملين به يبدأون في البحث عن أعمال في أماكن أخرى . وأحيانا تصبح درجة انتاجيتهم منخفضة الى درجة تهدد كفاءة المشروع بالدرجة المتوقعة . وبالإضافة الى ذلك ، فان المنشأة قد تتكلف جهدا ومالا ضائعا نتيجة الوقت الذي تستغرقه الى حين البدء في « المشروع الجديد » نتيجة البحث عن وتوظيف العاملين اللازمين لكل مشروع جديد . كما قد يمر عددا من الأسابيع أو الشهور الى أن يتأقلم هؤلاء الموظفون الجدد مع طبيعة المشروع ومع ظروف التشغيل بالشركة والى أن يصلوا الى المستوى المناسب من الانتاجية والكفاءة .

المصفوفة Matrix Organization

ولتلافي مشاكل استخدام أسلوب « إدارة المشروع » السابق الإشارة اليه ، فقد اقترح مجموعة من المديرين منهجا معدلا أطلق عليه التنظيم الذي يأخذ شكل المصفوفة Matrix Org. ، وهو تنظيم يجمع بين الأساس الوظيفي لتقسيم الأعمال والتنظيم على أساس أنواع المنتجات . فإدارات الانتاج التي تتولى تنفيذ المشروعات - والتي يتولى كل منها منتجا معينا - تكون إدارات دائمة أو هي دائمة نسبيا ، وفي الوقت نفسه فهي تعتمد على موارد وأفراد الإدارات الوظيفية في خدمة تنفيذها لمشروعاتها المختلفة . وذلك كما هو موضح في الشكل (رقم ٦) . وكل من إدارات الانتاج والإدارات الوظيفية مثل (الإدارة الهندسية وإدارة التصنيع) ترفع أعمالها مباشرة إلى المدير العام ومن الشكل المرفق يتضح أن هناك مديرا يختص بمنتج معين من المنتجات التي تنتجها الشركة (وهي هنا في الرسم منتجان أ ، ب) وكل مدير منتج (Product Manager) لديه ميزانيته الخاصة وسلطته الشاملة على « المشروع » وهو هنا المنتج أ أو ب المطلوب انهاءه بواسطة المجموعة التي تعمل معه (الخطوط المتقطعة في الرسم) . ومن ثم فالموظفون يرجعون ويرفعون أعمالهم

وتقاريرهم الى مدير المنتج فيما يتعلق بأعمالهم الخاصة بهذا المنتج أو بهذا المشروع ، وفي الوقت نفسه الى المدير الوظيفي فيما يتعلق بالنواحي وبلاستفسارات الفنية الوظيفية وأيضا فيما يتعلق بالأمور الروتينية كتلك المتعلقة بالرواتب والخدمات الأخرى •



شكل رقم (٦) مصفوفة التنظيم

وفكرة المصفوفة التنظيمية هي استخدامها خطوط السلطة الشائبة. فمدير المنتج لديه الميزانية والمسئولية والسلطة الشاملة على الأداء والانهاء الناجح للمشروع الخاص بالمنتج ومع ذلك ، فالمديرون التنفيذيون الموظفون لهم السلطة الفنية Technical Authority على تلك المشروعات أو الخطوط التي يجب أن تقوم بها كل إدارة من إدارات المنتج • وكل مشروع أو خط يتولى القيام به مدير المنتج ومجموعة من الموظفين الذين تم استعارتهم أو تخصيصهم من قبل الإدارات الوظيفية • وعندما ينتهى

المشروع أو الخطة فإن مديري الادارة الوظيفية يقومون بتخصيص هؤلاء الموظفين لمشروع أو خطة أخرى . الا اذا كان المنتج أو المشروع الذى يعملون فيه مستمرا . والموظفون فى المصفوفة تصبح لديهم خبرات وظيفية متنوعة أكثر من تلك التى تكون متوفرة لديهم اذا كانوا يعملون تحت نظام « ادارة المشروع » (project Mangement) السابق ذكره .

والمصفوفة التنظيمية تشابه نظام اللامركزية الفيدرالية فى ان كلا منهما يتضمن التنظيم والتقسيم على أساس الوظائف وعلى أساس أنواع المنتجات . ومع ذلك ، فالمعاون لا يرفع أعماله الى اثنين من الرؤساء فى ظل نظام اللامركزية الفيدرالية بينما ذلك محتمل فى ظل نظام المصفوفة .

والمشكلة الرئيسية للمصفوفة هى تعارضها الصريح لمبدأ وحدة السلطة الآمرة ، حيث كل معاون يرجع ويرفع أعماله الى المدير الوظيفى وإلى مدير المنتج . وهذا التعارض يبلغ درجة حادة اذا قام أى مدير وظيفى بتخصيص أحد موظفيه الى أكثر من مشروع أو أكثر من منتج فى نفس الوقت ، حيث يجب على الموظف هنا أن يؤدى أعمالا لأكثر من منتج فى نفس الوقت ومن ثم يرجع الى أكثر من « مدير منتج » بجانب مدير ادارته الوظيفية .

وفى هذه الحالة فانه غالبا ما يكون من المحتمل أن يواجه الموظف حالة من الاختلاط أو الاحباط نتيجة وجوده فى موقف مطلوب فيه أن يرضى عددا من المدراء فى وقت واحد ، وكل منهم له تأثير فى تقييم هذا الموظف ومن ثم يؤثر على الدخل والترقية والحوافز التى يمكن أن يحصل عليها . وتحت هذه الظروف قد تنشأ عوامل سلبية مثل انخفاض معدل الانتاجية وارتفاع معدلات التغيب (٢٤) .

ومشكلة أخرى مع نظام المصفوفة أن مديري المنتجات ربما يتصارعون حول الموارد المتاحة في المنشأة ، سواء بالنسبة للموارد المادية أو البشرية أو الخدمية ، كتنازع مديري المنتجات حول مهندس كفاء في الإدارة الهندسية مثلاً ، حيث كل منهم يطمح في تخصيصه لقطاعه . ونفس الشيء بالنسبة للصراع الذي ينشأ على الموارد المتاحة بين إدارات المنتجات وبين الإدارات الوظيفية . فمدير إحدى الإدارات الوظيفية قد لا يوافق على أن يعمل أحد معاونيه مع إحدى إدارات المنتجات لأن هذا ببساطة سوف يؤثر على أعباء إدارته التي يتحملها .

ومع ذلك فما زالت مصفوفة التنظيم مناسبة للمشروعات التي تعمل في ظروف لا تخضع للقدرة على التنبؤ السليم^(٢٥) ، حيث في الحقيقة من الصعب تصور شكل تنظيمي سليم غير المصفوفة يمكن أن يعمل في مثل هذه الظروف .

ومصفوفة التنظيم يمكن أيضاً تطويع استخدامها في ظل الظروف المستقرّة . فقد لوحظ استخدام ذلك حالياً في عدد من كليات إدارة الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية حيث يكون أعضاء الكلية مسئولين أمام رئيس مباشر في قسم التسويق أو قسم المحاسبة مثلاً . ولكن أداء هؤلاء الأعضاء يقيم أيضاً بواسطة رؤساء كرؤساء المنتجات مثل مدى مساهمتهم في برامج ودراسات الدكتوراه ، أو برامج الماجستير أو برامج مرحلة البكالوريوس ، أو برامج قطاع التدريب والخدمة العامة . وفي نهاية العام ، يتم تقييم العضو بواسطة رئيسه المباشر — رئيس قسم التسويق مثلاً — ورؤساء هذه الأنواع المختلفة من البرامج عن طريق لجنة تجمع الفريقين ، وهذا التقييم هو الذي يحدد راتبه أو ترقّيته عن العام التالي .

J. -Galbraith, « Designing Complex Organizations » (٢٥) Readings, Addison—wesley, Mass., 1973

التكامل الأفقى والرأسى :

:Vertical and Horizontal Integration

وكما ذكرنا أن المديرين يستخدمون بعض أساليب التنظيم لمواجهة وتقليل ذلك القدر من عدم التأكد (uncertainty) الذى يواجههم • فمثلا الشركات التى تعمل تحت نظام اتحاد الشركات Conglomerate أو تحت نظام اللامركزية الفيدرالية يمكن أن تحقق نجاحا كبيرا حتى ولو كانت بعض قطاعاتها لا تحقق أرباحا • وهنا نقترح أيضا طريقتين للتنظيم لتقليل درجات عدم التأكد التى تواجه المشروعات ، وهما التكامل والتنسيق الرأسى والأفقى •

التكامل أو التنسيق الرأسى هو تكوين التنظيم الذى يتضمن كافة خطوات ومراحل العملية الانتاجية ، ابتداء من استخراج المواد الخام الى انتاج المنتج النهائى الى تقديمه وبيعه الى العملاء والمستهلكين • ومن ثم فالشركة المتكاملة رأسيا لا تعتمد على منشآت أخرى فى أى مرحلة من المراحل الانتاجية • وهذه الاستقلالية قد لا تكون ذات قيمة فى كثير من الحالات ، حيث المنشآت الصغيرة قد تصل الى اعلان افلاسها عندما تكون غير قادرة على الحصول أو امتلاك مصادر التوريد الرئيسية • فالنجاح الكبير الذى حققته شركة « ويرتون » للصلب كان نتيجة شرائها لمصدر الحديد اللازم لها ، ومن ثم عدم اعتمادها على شركات الحديد بالنسبة لهذا البند الرئيسى فى منتجاتها • وقد خرجت شركات الصلب الصغيرة من السوق خلال فترة الركود الاقتصادى (Economic recession) لأن شركات الصلب الرئيسية أوقفت توريداتها للحديد بسبب حاجتها اليه لضمان استمرارها •

فاذا أرادت الشركة أن تسيطر على السوق عند مرحلة واحدة معينة فى العملية الانتاجية ، فهى هنا تتجه الى التكامل الأفقى • والشركة هنا لا تمنى بالقوانين التى تقف أمام التكتل الاحتكارى لكبار المنتجين - الذى يهدف الى إلغاء المنافسة بينهم - طالما أن هدفها هو إلغاء أو تقليل المنافسة •

بعض الظواهر والنزعات التي تلازم التنظيمات :

Inherent Tendencies in Organizations

وكما ذكرنا أن التدرج الهرمي هو المفهوم الأساسي الذي يستخدمه المديرون لتكوين الهياكل التنظيمية . وهناك عدد من الظواهر والنزعات المصاحبة أو الملازمة للتنظيمات الهرمية من جانب المنشأة وأعضائها ووحداتها والتي تظهر نتيجة أو استجابة للضغوط التي يحدثها هذا التنظيم والتي يبدو أنه لا مفر منها . وهذه الظواهر والنزعات تتضمن : تكوين تجمعات أو أحلاف سياسية (Political Alliances) ، تنافس الأفراد أو الوحدات كل مع الآخر ، زيادة الجهود لمقابلة الأهداف الطموحة (Challenging goals) . وسوف نناقش فيما يلي كلا من هذه الظواهر باختصار .

تكوين تجمعات أو اتحادات سياسية :

بينت « دراسات هاوثورث » السابق عرضها أن العلاقات غير الرسمية في المجموعات عادة لا تتطابق مع التنظيم الرسمي القوائم . وقد واصل الباحثون دراستهم في هذا الموضوع إلى أن توصلوا إلى نتيجة أخرى أو مكملتها وهي أن هذه العلاقات غير الرسمية قد تأخذ شكل الاتحاد السياسي بين الأفراد وأن المنظمة يمكن النظر إليها على أنها تنظيم سياسي . فمثلا نجد أن « ميلفيل دالتون » (Melville Dalton) (٢٦) يرى المنظمة على أنها مجموعات من العصب (Cliques) . وتضم العصب عددا من الأفراد أو الأعضاء تحاول أو تسعى دائما إلى الحصول على فوائد لأعضائها لا يتمتع بها الآخرون . فمثلا قد يكون أحد الأعضاء قادرا على أن يوفر لأحد أفراد عصبته مكتبا مريحا وآلة كاتبة حديثة

Melville Dalton, "Men Who Manage", John (٢٦)
Wiley, N. Y., 1959.

وبعض الأجهزة المساعدة ، تلك التي لا تتوافر لكافة العاملين نظرا لأن كمياتها محدودة ، ولكنها تتوافر له عن طريق ذلك الشخص حيث هو أحد أفراد مجموعته غير الرسمية أو هو أحد أفراد زمرة أو عصبته .

ولأن التنظيم الهرمي تنظيم غير شخصي بطبيعته فإن الأفراد غالبا ما يجدون أنه من المفيد لهم تكوين تلك العصب أو الاتحادات السياسية — تلقائيا أو عمدا — حيث يستطيع أفراد العصب الواحدة أن يتفاعلوا ويتجاوبوا معا بشكل أكثر سهولة وبثقة أكبر . ويستطيعون أيضا أن يتسترخوا على أخطاء بعضهم البعض ، هذا بالإضافة إلى تبادلهم المعلومات والاتجاهات . ولكي يحافظوا على وحدة هذه التجمعات واستمرار الاستفادة منها ، فإنهم في الغالب ما يدققون النظر قبل موافقتهم على ضم أحد الأفراد إلى مجموعتهم غير الرسمية أو إلى عصبتهم هذه .

وبالاختصار فإن هذه المجموعات أو الاتحادات السياسية تساهم في تقليل درجة عدم التأكد التي يشعر بها أو يواجهها الأفراد والمجموعات في المنشأة في علاقتهم بهذه المنشأة . ويبدو أن هذه الظاهرة أو تلك النزعة أمر لا بد من حدوثه — عرضيا — في التنظيمات الهرمية .

الميل إلى التنافس :

من الشائع بين أفراد أي مجموعة وجود ظاهرة التنافس فيما بينهم ، بينما المطلوب هو التعاون وليس التنافس . وهناك عدد من العوامل التي يتنافسون عليها مثل الترقيات والعلاوات أو المكافآت وغيرها . وفي الحقيقة أن بعض البحوث بينت أن الأفراد لديهم هذه النزعة نحو التنافس . وقد بين باحثان نتيجة دراسات تجريبية قاما بها أن هناك سلوكا غير متعاون

D. Harlow and Hanke, "Behavior in Organization", Little Brown, Boston, 1975.

S. Siegel and Fouraker, "Bargaining and Group Decision Making", Mc Graw-Hill, N. Y., 1960

(Uncooperative behavior) يظهر بين أفراد المجموعة بصورة أكبر من أن تعتبر أنها من سبيل الصدفة • وتحدث هذه الظاهرة حتى لو كان الأفراد لديهم الفرصة والظروف التي تمكنهم من اختيار التعاون بدلا من التنافس أو حتى في الظروف التي فيها التعاون المتبادل بينهم له فائدته •

ان الأنماط السلوكية داخل التنظيم الهرمي تتصف بالتركيب والتعقيد • فالمجموعات هي نظم سياسية تعمل على حماية الأفراد الذين ينتمون اليها كما قلنا ، وفي نفس الوقت نجد أن الأفراد يتنافسون فيما بينهم بشكل كبير ، سواء داخل المجموعة الواحدة أو بين أفراد المجموعات المختلفة • ومرة أخرى فانه يبدو أن هذه النزعة هي من النزعات الملزمة للتنظيمات الهرمية •

العمل تجاه الأهداف :

ومع أن هذه المشاكل ذات أهمية ، فهي ليست مستعصية الحل • فالإدارة تستطيع أن تربط الأفراد والمجموعات في التنظيم الهرمي بوضع أهداف معينة لكي يسعى « كافة » أفراد المنظمة الى تحقيقها • وعندما توضع هذه الأهداف بشكل سليم ويرتبط ويلتزم بها الأفراد ثم يكون لتحقيقها أو عدم تحقيقها أثر واضح عليهم وان بعض هذه الأهداف يحتاج الى تفاعل وتعاون المجموعات والأفراد ، فان ذلك يعالج كثيرا من آثار المشكلتين السابقتين • فالنزعة الثالثة التي يشير اليها هنا هي أن الأفراد سوف يزيدون من مستوى أدائهم لتحقيق أهداف صعبة أو طموحة أو ذات طابع التحدي طالما أنها ممكنة التحقيق (٢٩) • ومن ثم تصبح من واجبات الإدارة تكوين وتنمية مجموعة من الأهداف العامة التي تربط بين أعمال الأفراد والمجموعات • واذا تبين تماما للأفراد أن تحقيق هذه الأهداف

E. Locke and Bryan, "Performance Goals as (٢٩) Determinants of Level of Performance and Boredom", Journal of Applied Psychology 51, 1967, pp. 120-130.

يتطلب تفاعلهم وتعاونهم ويتطلب أن يعملوا معا ، وأن تحقيق هذه الأهداف العامة سوف يفيدهم جميعا ، فإن من المحتمل كثيرا التغلب على ظاهرة التنافس •

تلخيص :

ما زال التدرج الهرمى هو المضمون الأساسى للهيكل التنظيمية • ومعظم المفاهيم الأساسية للتنظيم ، وهى التمييز بين السلطات والوظائف التنفيذية والسلطات والوظائف الاستشارية ، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الاشراف ، ووحدة السلطة الآمرة ، والتنسيق ، تدور حول العلاقات المعقدة للتنظيم والتدرج الهرمى •

ومفهوم أو مضمون التدرج الهرمى أيضا يعزز ويشكل أساسا للمناهج المختلفة التى تستطيع أن تستخدمها الادارة لتكوين الهياكل التنظيمية • وبعض أهم هذه المناهج هى توزيع وتقسيم الأعمال فى ادارات وأقسام على أسس معينة (Departmentaion) ، والمركزية واللامركزية الفيدرالية ، والاتحادات أو التكتلات التنظيمية (Conglomerates) ومصنوفة التنظيم (Matrix) ، ثم التكامل الرأسى والتكامل الأفقى •

وأخيرا رأينا أن هناك بعض الظواهر والاتجاهات أو النزعات التى تحدث من الأفراد والمجموعات من خلال التنظيمات الهرمية كاتجاهات ملازمة لهذا النوع من التنظيم • فالمنشآت يمكن النظر اليها كنظم سياسية تكافح المجموعات فيها لحماية أعضائها • ومع ذلك ، فالأعضاء يتنافسون فيما بينهم بشكل كبير ، سواء على مستوى المجموعة الواحدة أو بين أفراد المجموعات المختلفة • ومن ثم ولربط الأفراد والمجموعات معا ، فانه من الضرورى ايجاد أهداف عامة يجب بلوغها بواسطة أفراد المنشأة حيث أن الأفراد يميلون الى تحقيق الأهداف الصعبة الطموحة طالما أنها ممكنة التحقيق وطالما أنهم سوف يتأثرون سلبا بعدم تحقيقها وإيجابا بتحقيقها •

أسئلة للمناقشة :

١ — ما هي أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين مفهوم الوحدة Unit Concept « لبارنارد » ومفهوم « مسامير الربط » « لليكوت » ؟ هل تعتقد أنهما مناسبان لكافة أنواع الحالات ؟

٢ — في أي نوع من الظروف المحيطة تكون مصفوفة التنظيم هي المناسبة ؟ أي المشكلات يمكنك توقعها عند استخدام مصفوفة التنظيم ؟

٣ — المنشآت عبارة عن منظمات سياسية ، ويميل الأفراد بها الى التنافس ، ويميل الأفراد أيضا الى تحقيق أهداف صعبة ولكنها ممكنة التحقيق . هل تعتقد أن تلك العبارات الثلاث تمثل اتجاهات ونزعات حقيقية في التنظيمات ؟ وكيف هي ذات علاقة ببعضها ؟

٤ — ما هي الاختلافات الرئيسية بين مصفوفة التنظيم ، والتنظيم أو التكتل المختلط ، واللامركزية الفيدرالية ؟

٥ — بالنسبة للأسس الأربعة التي يقوم عليها أسلوب تقسيم الأعمال (Departmentation) ، فأى منها يتضمن ذلك التعارض الذي يتشابه مع التعارض بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية Line and Staff

٦ — لماذا تنشأ الحاجة الى تكوين لجان دائمة داخل التنظيم ؟ ما هي بعض المشاكل الرئيسية التي يمكن أن تنشأ في هذه الحالة ؟ ما هو وجه الاختلاف بين اللجان التي تتكون لأغراض بذاتها وبين نظام « فرق العمل » التي تستخدم في التنظيمات ؟

حالة عملية

« شركة الشرق الأوسط للتنمية » هي شركة تعمل في مجال البحث والتنمية ، وتقدم استشارات وخدماتها في مجال الالكترونيات ، وفامت بإبتكار عدد من السلع والوحدات المتخصصة وبيعها الى شركات التصنيع الحربى . وقد أصبحت هذه الشركة من الشركات الناجحة على مدار سنوات عمرها بسبب جهود رئيسها السيد / خالد وبراعته الفنية . وقد أدار الشركة دائما بأسلوب غير رسمى . ومع ذلك فقد نمت وتقدمت الشركة بشكل كبير خلال السنوات الأربع الأخيرة . وبها حاليا ٤٠٠ مهندس وعالم مسئولين عن تنمية وإبتكار المنتجات الجديدة ، و ٣٠٠٠ فنى يقومون بإنتاج وتصنيع الوحدات المتخصصة . بجانب ذلك توظف الشركة ٨٠ بائعا . وتعمل أقسامها الثلاثة - البحوث ، الإنتاج والتسويق - بشكل مستقل .

وفي السنة الأخيرة فقدت إدارة البحوث عشرة من أفضل مهندسيها وذلك أن كلا منهم وجد نفسه فى نهاية خط الترقى . وهذه الحجة تبدو وحيية حيث أن مساعدي رئيس الشركة ما زالوا فى الأربعينيات وهم يعملون فى الشركة منذ وجودها . وبالإضافة الى ذلك ، فقد اشتكى قسم التسويق من أنه لم يعد فى استطاعته مقابلة وتلبية طلبات العملاء بسبب عدم كفاية إدارة الإنتاج .

والسؤال :

بافتراض أن رئيس الشركة قام باستشارتك لإعادة تنظيم الشركة ، فما هى بعض المشاكل التى من المحتمل أن تجدها أو تواجهها ؟ وكيف تحلها بشكل جيد ؟

الفصل

الرابع

المؤثرات الرئسية في التنظيم

- * التنظيمات العضوية والتنظيمات الآلية
- * تأثير التكنولوجيا على التنظيم وعلى نجاحه
- * تأثير الظروف المحيطة على التنظيم وعلى نجاحه
- * المنشأة كنظام للمعلومات

يهدف هذا الفصل إلى :

- ١ - وصف الشكل الرئيسي للتنظيم : الآلى والعضوى .
- ٢ - فهم تأثير العاملين الرئيسيين على التنظيم ، وهما :
التكنولوجيا ، والظروف المحيطة غير المؤكدة .
- ٣ - الوقوف على نتائج الدراسات التى بينت العلاقة بين
التكنولوجيا ونوع التنظيم ومدى النجاح ، وأيضا بين
عامل الظروف المحيطة ونوع التنظيم ومدى النجاح .
- ٤ - الوقوف على الدراسات التى بينت امكانية تحقيق
التفاعل والتكامل بين عاملى التكنولوجيا والظروف
المحيطة عن طريق منهج « جالبريث » الذى يرى ان
المنشأة نظام لتجهيز المعلومات والتفاعل بين المعلومات .

يواجه المديرون بعض المشاكل التي يجب عليهم حلها وذلك عن طريق استخدام بعض الطرق والنماذج المعينة لبناء الهياكل التنظيمية وذلك كما قدمناها في الجزء السابق • فالشركات في مجال انتاج سفن الفضاء ، على سبيل المثال ، تعتمد كثيرا على استخدام المصفوفة التنظيمية لأن مثل هذه الشركات عليها أن تكون مجموعات عمل جديدة لتولي المشروعات الانتاجية التي تتفق والتي يستمر كل منها فترة زمنية محددة أو هي قصيرة نسبيا •

وهذا الجزء يركز على بعض التصميمات التنظيمية الخاصة التي يمكن للمديرين استخدامها لتحقيق أفضل نجاح ممكن •

وقد حدد الباحثون عاملين رئيسيين على المديرين أخذهما في الاعتبار عند وضع الهيكل التنظيمي أو عند إعادة التنظيم ، وهي التكنولوجيا • والظروف المحيطة غير المؤكدة *environmental uncertainty* • والتكنولوجيا تشير الى الطرق والوسائل المستخدمة لانتاج السلعة أو الخدمة النهائية للمنشأة • فعلى سبيل المثال نجد أن التكنولوجيا في احدى المنشآت تتضمن : خطوط التجميع ونوع الآلات المستخدمة وطرق العمل ، والحاسب الالكتروني (الكومبيوتر) والآلات الكاتبة • أما الظروف الخارجية التي يصعب التأكد منها أو من تأثيراتها فهي تشير الى الدرجة التي عندها تأثرت المنشأة بالقوى الخارجية وذلك مثل المنافسة من بعض المنتجين الآخرين أو وجود أو صدور بعض القوانين المعينة •

وهناك عدد من الطرق الممكنة لتصميم أو لاعادة تصميم الهيكل التنظيمي • كما توجد أنواع مختلفة من هذه الهياكل التي يمكن أن تستخدمها المنشأة • وسوف يقدم هذا الجزء تلك الهياكل وأيضا الدراسات البحثية التي تربط بين التكنولوجيا والظروف المحيطة غير المؤكدة وبين تلك الهياكل ودرجة نجاحها ، بجانب تقييم تلك الهياكل من ناحية مدى فائدتها المرتقبة للمديرين الممارسين •

التنظيمات والهياكل العضوية والآلية

Organic and Mechanistic Structures

قام اثنان من الباحثين الانجليز هما « بيرنز » و « ستالكر » — بتحليل الهياكل التنظيمية لعشرين شركة صناعية في انجلترا . وكانت نتيجة دراستهما أن هناك نوعين رئيسيين من التنظيمات ، آلى وعضوى . والتنظيم الآلى يتميز بدرجة عالية من البيروقراطية ، بينما التنظيم العضوى عكس ذلك ، فهو يتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة (responsive) والمنشآت تمر فى دورة حياتها بكلا النوعين حيث قد تبدأ بالتنظيم الذى يتميز بالآلية ومنه الى التنظيم العضوى وفى الواقع يكون من الصعب ان لم يكن من المستحيل أن نحدد ما اذا كانت منشأة ما تنتميها آلى أم عنصرى ، ولكن من الممكن أن نحدد الاختلافات بين تنظيمين وأن نصف المنشأة بأنها أكثر آلية أو أكثر عضوية .

وهذان النوعان من الهياكل التنظيمية يمثلان الاتجاهين الرئيسيين فى التفكير أو التطور الإدارى ، وهما الاتجاه الاقتصادى والاتجاه السلوكى . فالتنظيم الآلى يركز على الهيكل الكفاء (أى الذى يحقق أعلى إنتاجية بصرف النظر عن أى اعتبارات أخرى) . بينما التنظيم العضوى فهو يركز على احتياجات العاملين الذين يكونون الهيكل . ولكنه يمكن اخضاع كلا النوعين للمقارنة فى ضوء عدد من الجوانب التنظيمية ، أو فى ضوء عدد من جوانب تصميم التنظيم التى سبق بأن ناقشناها فى الجزء السابق . فهناك سبع خصائص هامة تميز التنظيم الآلى عن التنظيم العضوى (انظر الجدول رقم ٢) . ثلاثة من هذه الخصائص هى تقسيم العمل ، التدرج الهرمى للسلطة ، والوظائف والاجراءات . تمثل الاتجاه التقليدى للإدارة . بينما الأربعة خصائص الأخرى وهى التحفيز ، النمط القيادى ، علاقات المجموعة ، والاتصالات تمثل العمليات السلوكية التى سبق أن ألقينا عليها الضوء .

في التنظيم الآلى تقسم الواجبات والمسئوليات على أساس التخصص
الوظيفى . فكل فرد لديه دور محدد ومتخصص لكى يؤديه ، ويعمل في
إدارة أو وسط مجموعة تتكون من أفراد يعملون فى نفس التخصص .
وخط تجسيع السيارات هو أحد الأمثلة على التخصص الوظيفى ، حيث
يؤدي العمال أعمالا أو وظائف روتينية ، ويتحمل كل منهم قدرا صغيرا
من المسئولية . وفى التنظيم العضوى نجد أن تقسيم العمل يؤكد على
تكبير عمل أو وظيفة كل عامل أو موظف بحيث يمارس أعمالا أكثر تنوعا ،
أو اغناء الوظيفة بحيث يمارس عملا متكاملا ويتحمل مسئولية واضحة .
ومثال على ذلك شركة فولفو السويدية للسيارات حيث قامت بتكبير
واغناء وظائف خط التجميع بها حيث قسمت العمال الى مجموعات أو فرق
عمل صغيرة نسبيا ، كل فريق مسئول مسئولية كاملة عن إنتاج السيارة
بالكامل .

صفات الهيكل التنظيمى	التنظيم الآلى	التنظيم العضوى
١- تقسيم العمل	التخصص وتقسيم العمل على أساس وظيفى	تكبير الوظائف واغناء الوظائف
٢- التدرج الهرمى للسلطة	محدد تماما ومركزى	لا مركزية ومشاركة
٣- الوظائف والاجراءات	راسية ومنطقية	مرنة
٤- العمليات السلوكية (أ) التحفيز (ب) النمط القيادى	اقتصادى بالدرجة الاولى الاعتماد على السلطة	اقتصادى وغير اقتصادى ديموقراطى
(ج) العلاقات بين الافراد والجماعات	رسمية ولا تأخذ الاعتبارات الشخصية فى الحسبان	غير رسمية وتراعى العوامل الشخصية والسلوكية
(د) الاتصالات	راسية ومنطقية	راسية وجانبية ذات صفة استشارية

صفات التنظيم الآلى والتنظيم العضوى

جداول رقم (٢)

أما المظهر الثانى الذى يميز التنظيم الآلى عن التنظيم العضوى فهو « مدرج السلطة » (Hierachy of Authority) • ففى التنظيم الآلى نجد أن السلطة محددة تحديدا واضحا ، كما أنها سلطة مركزية بمعنى تركيز السلطات فى أيدي قلة من مديرى الإدارة العليا ، وأن غالبية الأفراد يعملون فى نطاق محدد ومحدود لا يستطيعون التصرف خارج ، وإن سلطتهم مقيدة داخل هذا النطاق • إن هذا المظهر يتمشى منطقيا مع مفهوم تقسيم العمل التقليدى الذى يقول أنه كلما زادت درجة التقسيم والتخصص كلما زادت درجة تحديد وتعريف مراكز ووظائف الأفراد • وعلى العكس من ذلك فالسلطة فى التنظيم العضوى هى على أساس اللامركزية ، والأفراد فى المستويات الدنيا يستطيعون أن يتخذوا عدة قرارات دون الرجوع الى الرؤساء • بالإضافة الى ذلك فإن غالبية الموظفين يشتركون أو أن لهم دورا فى اتخاذ القرارات التى تؤثر مباشرة على أعمالهم وبحيث قد لا نجد فواصل واضحة أو مانعة تميز بين العاملين فى درجات أو مستويات مختلفة •

والعامل الثالث للتمييز بين التنظيم الآلى والعضوى هو توصيف الوظائف والاجراءات • ففى التنظيم الآلى نجد أن الوظائف أو الأعمال وأيضا الاجراءات اللازمة لاتمام هذه الأعمال هى نمطية ومحددة بشكل رسمى • فالموظفون يعلمون بالضبط الاجراءات التى يجب أن يتبعوها فى أى عملية أو موقف أو حالة ويعرفون بالضبط الجزء من العمل أو الوظيفة الموكلة اليهم والذى يجب ألا يتخطوه ، وهم يؤدون ذلك طوال مدة عملهم بشكل نمطى ومستمر • بينما فى التنظيم العضوى نجد أن الوظائف والاجراءات هى مرنة جدا ، فعندما تحدث مشكلة ما فإن الموظف الذى يتأثر مباشرة بهذه المشكلة يستطيع أن يتصدى لها ويحاول

معالجتها بصرف النظر عن التوصيف المحدد للوظيفة والجراءات في الترتيب الرسمي (Official Job Classification System)

أما في مجال العمليات السلوكية ، فإن أسلوب التحفيز يميز أيضا بين التنظيم العضوى والآلى . ففي التنظيم الآلى يعتمد المديرون بالدرجة الأولى على الدوافع الاقتصادية لتحفيز العاملين والحصول على التزامهم بالعمل . أى أن إعطاء العاملين أجورا ومكافآت أعلى مقابل الحصول على إنتاجية عالية والحفاظ على هذه الإنتاجية . بينما يستخدم التنظيم العضوى كلا من العوامل الاقتصادية بجانب العوامل غير الاقتصادية لتحفيز العاملين حيث لا يعتقد فى كفاية الأولى . فبينما النقود ما زالت لها أهمية ، فإن العوامل الأخرى مثل محتويات الوظيفة واثرائها ، وأن يجد الموظف تقديرا واعترافا به وبعمله من جانب الرؤساء هى أيضا عوامل أساسية لها أهميتها .

وعامل « القيادة » أيضا من العوامل المميزة ، ففي التنظيم الآلى نجد أن القيادة تعتمد كثيرا على السلطة الرسمية المخولة لها . فتعليمات القائد أو المدير هى القانون وعلى الرؤوسين والمعاونين اطاعة الأوامر واتباع التعليمات التى تصدر اليهم . بينما الموقف يختلف فى ظل التنظيم العضوى حيث يميل القائد الى أن يكون ديموقراطيا ، ويؤمن بعنصر المشاركة . وبقدر ما يكون ممكنا يلجأ القائد الى اشراك معاونيه فى مناقشة وتحمل مسئولية القرارات التى ستؤثر على أعمالهم ووظائفهم .

وتختلف التنظيمات الآلية والعضوية أيضا فيما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد والمجموعات . ففي التنظيم الآلى نجد أن الاتصالات وتوصيل المعلومات هى رأسية وتأخذ صيغة الأوامر أو التعليمات . فالرئيس يعطى الأوامر الى معاونيه (Vertical) وهو يتوقع منهم الاستجابة لها فى الحال (Directive) . أما فى التنظيم العضوى فالاتصالات هى رأسية وأيضا جانبية أو أفقية وذات طابع شورى أو استشارى (consultative) .

فالمديرون يمارسون أيضا عملية اصدار الأوامر الى معاونين ولكن كل فرد يستطيع أيضا أن يجرى اتصالاته ومناقشاته الجانبية مع نظرائه أو زملائه أينما كان للموضوع علاقة أو تأثير ، أو عندما يجد أن هناك مشاكل تستتبع نتيجة هذه التعليمات . وهذه هي الطبيعة الاستشارية للاتصالات بحيث أنها لا تقف عند حد اصدار الأوامر ولكنها تسمح بتبادل الآراء .

تأثير التكنولوجيا على تصميم التنظيم ونجاحه

هناك العديد من الدراسات حول التكنولوجيا وآثارها . ولكن القليل منها هو الذى اعتنى بدراسة تأثيرها على الهيكل التنظيمى للمنشأة وعلى نجاح هذا التنظيم . ونعرض هنا لثلاث من هذه الدراسات الهامة والرئيسية .

✱ الدراسة الثانى قام بها Trist and Bamforth

« تريست » و « بامفورت » .

✱ الدراسة التى قام بها Woodward « وود وورد » .

دراسة Trist and Bamforth

كما شرحنا ، فإن مدرسة الادارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية تختلفان فى الطرق التى تستخدم لتحفيز العاملين . فمؤيدو حركة الادارة العلمية يفضلون التنظيمات الآلية حيث يصلون بتقسيم وتجزئة العمل درجة كبيرة ومن ثم يصبح العمل روتينيا ومكررا ، ولكنهم يدفعون أجورا ومكافآت أعلى كوسيلة للتحفيز . ومن وجهة نظرهم فإن العاملين يحفزون بالدرجة الأولى عن طريق النقود . ومع ذلك فمدرسة العلاقات الانسانية تفضل التنظيم العضوى وأن العاملين يحفزون بواسطة مجموعة من العوامل ، واحد منها فقط هو العامل المادى . ومؤيدو هذه المدرسة يرون أن الرضاء الوظيفى هو على الأقل له درجة الأهمية كالاتابة المادية فى تأثيرها على اتاجية العاملين .

(م ١٥ - الادارة)

ومن الدراسات الهامة التي أجريت لفحص الهيكل التنظيمي ذي الدرجة العالية من التخصص الوظيفي وتقسيم الأعمال وتأثير ذلك ليس فقط على رضا العاملين بوظائفهم ولكن أيضا على درجة انتاجيتهم ، هي تلك الدراسة التي قام بها كل من Bamforth - Trist (٣١) في إنجلترا في أعقاب الحرب العالمية الثانية . وان كانت نتائج تلك الدراسة لم تحل الخلاف بين المدرسة التقليدية لحركة الادارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية فيما يتعلق بالتأثير النسبي للعوامل المادية على التحفيز ومدى درجة أهميته ، الا أنها كونت أساسا للمناهج الحديثة المقترحة لتصميم الهياكل التنظيمية .

المشكلة : المشكلة الرئيسية التي تواجهها إنجلترا منذ عدد من السنوات هي أن التكنولوجيا بها قد أصبحت عتيقة أو معمرة . ولأن الثورة الصناعية قد ولدت في إنجلترا فقد واجهت الدولة صعوبة كبيرة سواء في بناء تكنولوجيا جديدة أو في كسب تعاون النقابات العمالية الى جانب هذه المحاولات . فقد كان من الطبيعي أن ترفض النقابات العمالية التنازل عن مزايا ومكاسب أساليب العمل التقليدية ، مثل استخدام عدد أكثر من العمال الذي يمكن استخدامهم لانهاء نفس العمل ، أو تقليل ساعات العمل ومن ثم استخدام عدد أكثر من العمال ، واکراه أصحاب العمل على ذلك (feather dedding) . وعلى العكس من ذلك فانه كثيرا ما يقال بأن اليابان وألمانيا الغربية كانتا أكثر حظا خلال الحرب العالمية الثانية لأن التكنولوجيا عندهما قد حطمت تماما وان هذا قد أرغمهما على تكوين تكنولوجيا ونمط صناعي جديد وأكثر مناسبة وأكثر كفاءة .

فبعد الحرب العالمية الثانية قررت الادارة العليا في شركات الفحم

Eric Trist and K. Bamforth; "Some Social and Psychological Consequences of Longwall Method of Coal-Getting", Human Relations 4, 51, pp. 3-38.

الكبيرة بانجلترا ضرورة التغيير نحو الحديث • ولتحقيق هذا الهدف فقد قدموا فنون الانتاج النمطى لتعدين الفحم • ففي انجلترا يتم تعدين الفحم بالأسلوب التقليدى بواسطة فرق عمل ، يتراوح عدد أفراد الفريق بين اثنين الى ثمانية رجال ، ويعمل كل فريق مستقلا عن الآخر وفى جزء محدد أو معين من المنجم • ولصغر حجم كل فريق ولكونه يعمل فى ظروف عمل خطيرة فان درجة التماسك بين أفراد كل فريق هى درجة عالية • وان كل فرد ينظر الى زميله على أنه أخ له لدرجة أن الفريق يشعر بمسئوليته عن حالة عائلة العضو الذى يتوفى خلال العمل •

والفحم فى المناجم الانجليزية على شكل عروق ذات أسلاك مختلفة • ولتحديث طريقة استخراج هذا الفحم فقد غير المهندسون المسئولون خط التجميع بحيث أصبح يعمل عليه خمسون عاملا وذلك بدلا من فرق العمل الصغيرة التقليدية • وقد أدى ذلك الى ضيق المسافات بين عمال المناجم ، حيث أصبحت المساحة التى يعمل فيها العامل عبارة عن 1×2 ياردة ، ومن ثم أصبح كل عامل يعمل فى حدود مساحة محدودة وضيقة على طول خط التجميع مما أدى الى أن بعض العمال قد لا يرى البعض الآخر الذى يعمل فى النفق وأن وسيلة التجاذب بينهما هى عن طريق ارتفاع الأصوات • وقد كانت النتيجة انخفاضا كبيرا فى الانتاجية •

العلاج : عند هذه النقطة قام « تريست » ومعه بعض الباحثين فى

العلوم السلوكية من معهد تافستوك (Tavistock Institute of London) بإجراء استقصاءات ومقابلات مع بعض عمال المناجم وتحليل نتائجها • وقد تبين للباحثين أن كثيرا من العاملين يخضعون لعوامل وضغوط نفسية شديدة وبدأوا يفقدون شعورهم بذاتهم بل وبرجولتهم • وهذه النتيجة الأخيرة لها أهمية خاصة ، فعامل المنجم يتميز بالقوة والاستقلالية والرجولة الفردية (٣٢) ومن المهم أن يحتفظ بهذه الصفات •

ولازالة هذه المشاكل فقد عدل الباحثون طريقة خط التجميع • فقد أعادوا ترتيب مراحل العمل وأسلوبه بحيث يستطيع العمال أن يتفاعلوا معا بشكل أكثر سهولة وراحة ، كما أجروا تعديلا في أماكن العمل بحيث يستطيع كل منهم أن يحدث زملاؤه بصورة أسهل وبحرية أكثر • والأهم من ذلك فقد عدل أسلوب الإدارة بحيث يشجع العمال على الاشتراك في القرارات التي تؤثر مباشرة على عملهم وتنظيم أعمالهم • كما ترك للعمال — على سبيل المثال — أن يضعوا مجسوعة من القواعد التي تنظم طريقة دفع أجورهم وطريقة تحديد أعمالهم وكمياتها وتوزيعها على ثلاث ورديات • وقد كانت النتيجة أن زادت الانتاجية بشكل واضح ، كما اختفت علامات الضغوط النفسية التي كانوا يشعرون بها •

النظام الفني الاجتماعي (Sociotechnical System) :

وبناء على ما تقدم بدأ الباحثون ينظرون الى أى منظمة على أنها نظام « فني اجتماعي » أى أن المطالب الرسمية للمنظمة يجب أن ترتبط وتنسجم أو لا تتعارض مع الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد • وفي الواقع فقد كان عمال المناجم ولعدة قرون يعملون في تنظيم عضوي حيث كان يسمح لفرق العمل بتنظيم وتحديد أعمالهم وأيضا الاجراءات اللازمة لانهاء هذا العمل وكانت تعطى لهم المرونة الكافية في هذا المجال ، ومن ثم تم اعفاء وظائف عمال المناجم بحيث كان كل فريق مسئولا في النهاية عن استخراج كمية معينة من الفحم • وبالإضافة الى ذلك فقد كانت هناك عوامل تحفيز غير اقتصادية متعددة •

وعندما قام المهندسون بتغيير تنظيم وأساليب العمل والتوجيه من الأساليب التقليدية الى الأساليب الحديثة فاتهم في الواقع غيروا التنظيم الآلى (خط التجميع التقليدي) الى التنظيم العضوي • فقد أدى التطرف في استخدام التنظيم الآلى الى عدد من السلبيات ، كشعور العمال بأنهم فقدوا كياناتهم ، بجانب انخفاض درجة رضائهم عن وظائفهم ، بما أثر على

مستوى الانتاجية • ومن ثم قام « تريست » وزملاؤه من الباحثين بتحويل الخط الادارى الى الادارة بالاشتراك واعادة تصميم خط التجميع حتى أصبح التنظيم أقل آلية وأكثر عضوية •

١ - دراسة مناجم تافيسستوك للفحم لم تقر بأن نظام تقسيم وتجزئة العمل والتخصص فى حد ذاته غير فعال أو أنه أسلوب غير مرغوب • ولكنها أشارت الى أنه سواء كانت هناك تجزئة للعمل والتخصص أو أى أسلوب عمل أو تكنولوجيا أخرى لا تأخذ فى حسابها الاعتبارات الانسانية واحتياجات الأفراد كبشر ، فإن النتيجة المحتملة هي انخفاض الرضاء الوظيفى ومن ثم الانتاجية •

دراسة « وود وورد » Woodward Study

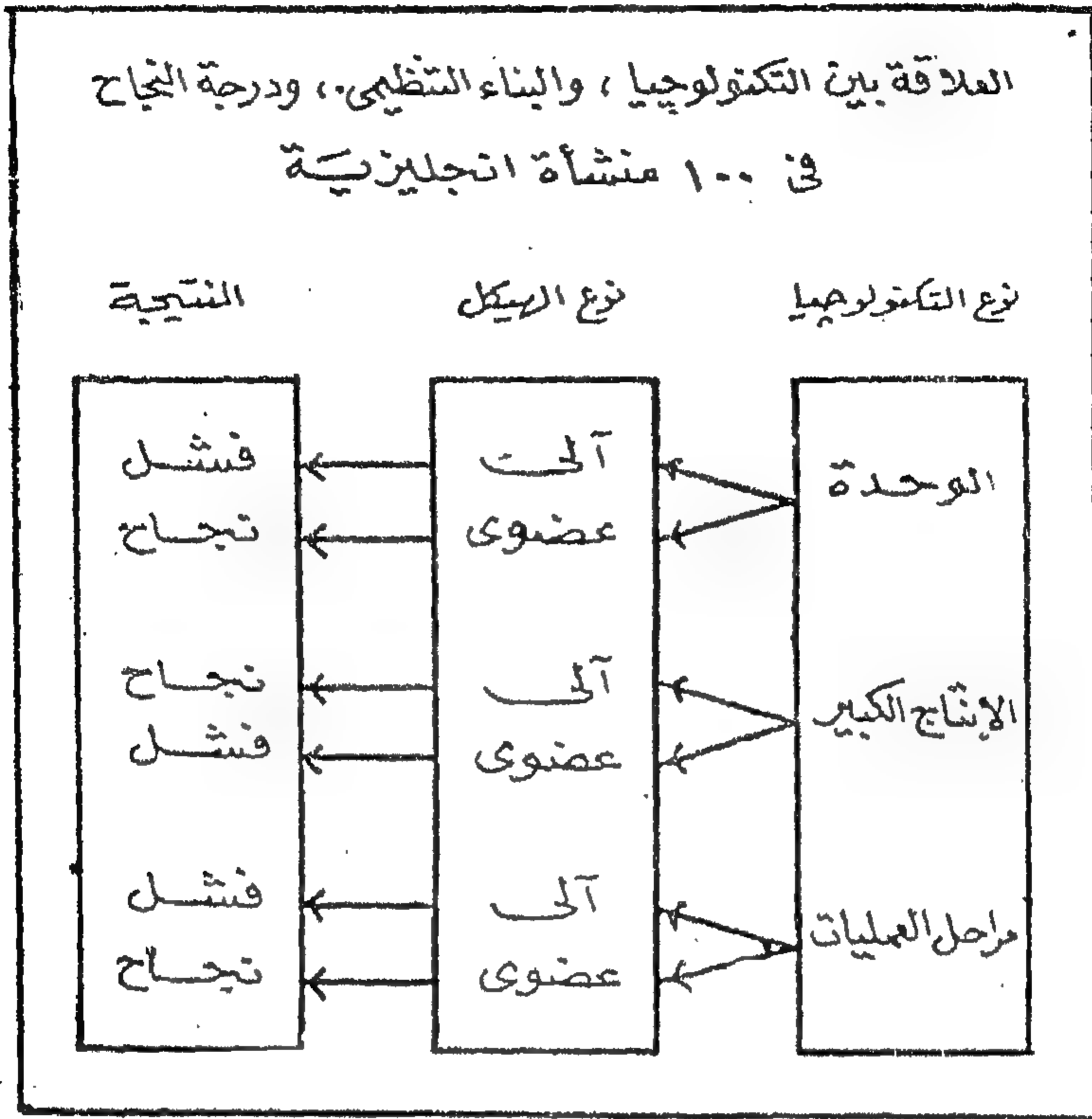
فى عام ١٩٦٥ أعلنت « جوان وود وورد » وزملاؤها نتائج دراسة كبيرة أجروها على مائة شركة انجليزية • ولهذا الدراسة أهميتها لأن « جوان » كانت قادرة على تحديد العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة فى المنشأة وبين الهيكل التنظيمى وبين درجة النجاح • وقد وجدت أن التمييز بين الهيكل الآلى (Mechanistic Structure) والهيكل العضوى (Organic Structure) ذا أهمية لفهم تلك العلاقة •

فقد قسمت « جوان » المائة شركة إلى ثلاث مجموعات رئيسية طبقا لنوع التكنولوجيا المستخدمة فيها • وتحت النوع الأول وهو الاتاج بالقطعة أو بالطليبة حسب مواصفات مطلوبة unit Technology فإن المنشأة تنفق أموالا أكثر على تكلفة العمل بالنسبة الى ما يستثمر فى الآلات • وذلك كما يحدث مثلا بالنسبة لبعض مصانع الأثاث المنزلى والذى يتطلب فقط عبالة ماهرة وذات أجور عالية • بينما النوع الثانى من التكنولوجيا فهو الاتاج النمطى الكبير (Mass Production)

والذى تنفق فيه المنشأة أموالا كبيرة على العمالة بجانب استثمارها الكبير أيضا فى الاتفاق على الآلات والمعدات ، وذلك كما هو مشاهد فى مصانع انتاج السيارات • أما النوع الثالث فهو طريقة الانتاج الأتوماتيكى الذى يمر بعدد من العمليات والمراحل المتعاقبة Process automated Technology كمصانع تكرير الزيت أو مصانع الغزل والنسيج أو مصانع الكيماويات • وفى هذا النوع من الصناعات لا ينفق الكثير على تكلفة العمالة بينما ينفق كثير على المعدات الرأسمالية •

وقد حددت الدراسة درجة نجاح لكل شركة من الشركات المائة على أساس مقاييس النجاح التقليدية المعروفة مثل الربح الصافى ونصيب الشركة من السوق • وقد كانت معظم الشركات الناجحة من النوع الأول (Unit - type) هى التى تطبق التنظيم العضوى ، ومعظم الشركات غير الناجحة هى التى كانت تتبع التنظيم الآلى ، (انظر الشكل رقم ٧) ، وجاءت نفس النتيجة بالنسبة للشركات ذات النيسوع الثالث من التكنولوجيا (العمليات الانتاجية) • بينما الاتجاه كان العكس بالنسبة للشركات التى تعمل على أساس الانتاج النمطى الكبير حيث كانت معظم الشركات الناجحة هى التى تستخدم التنظيم الآلى ، وغير الناجحة هى التى كانت تستخدم التنظيم العضوى •

ومن ثم استخلصت الدراسة أنه ليس هناك طريقة واحدة نموذجية لتنظيم المنشأة : ولكن المنهج الذى يجب استخدامه فى تنظيم منشأة ما يعتمد بقوة على النظام التكنولوجى الذى تقوم عليه العمليات الانتاجية •



شكل رقم ٧

وقد جاءت دراسة أخرى أكدت تلك النتائج السابقة لدراسة « وود وورد » (٣٣) . ومع ذلك ، فهناك فريق بحث آخر في إنجلترا قام بتحليل مكثف للعلاقة بين نوع التكنولوجيا والهيكل التنظيمية في ٤١ منشأة ولكنها لم تؤكد نتائج دراسة « وود وورد » الا جزئيا (٣٤) . وفي الواقع ، ان هؤلاء الباحث وجدوا أن حجم المنشأة عامل هام في الموضوع . وأنه اذا كانت المنشأة من المنشآت الصغيرة فان لنوع

E. Harvey, "Technolog and Structure of (٣٣) Organization", American Sociological Review 33, 1968, pp. 249-59.

D. Hickson, et al., "Operations Management (٣٤) and Organization Structure", Adminstrative Sciene Quarter Ly 14, 1969, pp. 286-309.

التكنولوجيا تأثيرا مباشرا على الهيكل التنظيمي ، حيث يكون لنسوع التكنولوجيا المستخدمة في هذه الحالة الغلبة في التأثير على المنشأة وأي شيء آخر ، سواء المبيعات أو النشاط التسويقي ، أو التنظيم المحاسبية ، أو غيرها ، هي أنشطة أقل تأثيرا ، يجرى تصميمها أساسا لخدمة المتطلبات التكنولوجية . ومع ذلك ، فإن تأثير التكنولوجيا يكون ضعيفا في المنشآت الكبيرة حيث تستطيع الإدارة — ويجب عليها ذلك — أن تسخر كافة الأنشطة وتؤكد أهميتها جميعا وأن تجعلها كلها بالصورة الناجحة .

وبينما هذه النظرة أو المراجعة السريعة لنتائج دراسات « وود وورد » هي مراجعة معقولة ، فإنها لم تضعف من أهمية عامل التكنولوجيا ، على الأقل بالنسبة للمنشآت الصغيرة الحجم نسبيا . وبالإضافة الى ذلك ، فإن الإدارة العليا في منشأة كبيرة يسكنها أن تبنى أنشطتها بتقسيم المنشأة الى عدد من النظم الفرعية (Subsystem) المستقلة . ومن ثم قد يكون من المتوقع أن يزيد أثر نوع التكنولوجيا على كل قطاع في هذه الحالة .

تأثير البيئة والظروف المحيطة على

التنظيم وعلى درجة النجاح

ان العامل الثاني الهام والذي يؤثر على البناء التنظيمي هو درجة الظروف البيئية والعوامل الخارجية غير المؤكدة (Uncertainty) . وقد أجريت ثلاث دراسات هامة في هذا المجال ، الأولى بواسطة «الفريد تشاندلر» ، والثانية بواسطة «توم بيرنز» و « ستالكر » والثالثة بواسطة « لورنس » و « لورش » . نعرض لها فيما يلي :

دراسة تشاندلر (Alfred Chandler)

في عام ١٩٦٢ قام هذا الباحث بنشر دراسته حول العلاقة بين الخطط الاستراتيجية للمنشأة والبناء التنظيمي . وقد بنى استنتاجه أساسا على تحليل تاريخي لـ ١٠٠ شركة كبيرة . وفي الوقت نفسه قام بتحليل تفصيلي مكثف لأربع شركات ضخمة وهي « ديبون » ، « جنرال موتورز » ، « ستانفورد أويل » ، « سيرز » . وفي هذه الدراسة استخدم « تشاندلر » البيانات والاحصائيات التاريخية ، الملفات والدفاتر والمستندات الداخلية ، المراسلات المتبادلة ، وعددا من المقابلات مع أعضاء الإدارة العليا ، وذلك في كل من هذه الشركات الأربع .

وجاءت خلاصة البحث أن الخطط الاستراتيجية للشركة تحدد نوع البناء التنظيمي الذي تستخدمه الشركة أو الذي يجب عليها أن تتبعه . والخطط الاستراتيجية بدورها ، تعتمد على درجة التأكد من الظروف المحيطة بالشركة . إن المنشأة الناجحة في أي صناعة أو مجال والتي تستقر نسبيا في الأسواق ، وفي حصولها على المواد الأولية ، وفي العمليات الإنتاجية ، يجب ألا تنعزل أو تهمل خططها الاستراتيجية ، ويجب أن تتبع البناء التنظيمي الآلي (mechanistic) . ومع ذلك ، إذا حدثت تغيرات سريعة في احتياجات السوق أو في استخدام عمليات إنتاجية جديدة ، فإن الإدارة العليا عليها أن تعدل من خططها الاستراتيجية من خلال « التنوع » diversification إلى خطوط منتجات جديدة . واستراتيجية « التنوع » هذه تقلل من احتمالات الفشل التي قد تواجهها المنشأة طالما أن الإدارة العليا قد وزعت المخاطرة باعتمادها على عدد من المنتجات . ومع ذلك ، فالتنوع يتبعه أو يجب أن يصاحبه تنظيم عضوي organic طالما أن الإدارة العليا يجب أن تستجيب وبسرعة للتغيرات في الظروف والعوامل الخارجية المحيطة والتي تؤثر مباشرة على أي من خطوط منتجاتها . وعلى الإدارة العليا أن تواجه المنافسة بأن

تسمح للأفراد وأنشطتها ووحداتها للاستجابة بشكل بناء ومعقول ،
الأمر الذى لا يحدث من خلال تنظيم مركزى آلى .

دراسة « بيرنز » و « ستالكر » (Burns and Stalker)

وكما اقترحت دراسة « تشاندلر » من أن الادارة العليا فى التنظيم
الآلى لا يدخل فى اهتماماتها موضوع التنظيم أو إعادة التنظيم اذا كانت
المنشأة تسير بنجاح وتعيش وسط ظروف بيئية مستقرة والتي فيها يسكن
التنبؤ بنصيبها من السوق من سنة الى أخرى ، ومع ذلك ، وطالما أن
العالم والظروف المحيطة — الأسواق ، مصادر المواد الخام ، طبيعة
العمليات الانتاجية — فى تغير دائم ، فجميع المنشآت تقريبا فى حاجة —
فى آخر الأمر — الى إعادة التنظيم ولو الى درجة ما .

وقد أجرى « بيرنز » و « ستالكر » دراسة فى عام ١٩٦١ (٣٥) لمعرفة
أى أنواع إعادة التنظيم هى التى تكون ناجحة عندما تنتقل المنشأة من
العمل فى ظل ظروف بيئية وتكنولوجيا مستقرة الى مجالات عمل جديدة
تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق .
وقد ركزا دراستهما على عشرين منشأة انجليزية تحاول الدخول فى مجال
صناعة الأجهزة الالكترونية . وقد كانت هذه الشركات تعمل فى ظل
نظم تكنولوجية تقليدية متشابهة ، ولها أسواق مستقرة . غير أن مجال
الصناعات الالكترونية يتميز بدرجة عالية من المنافسة والحركية . حيث
أن الاختراعات والتطويرات فى هذا المجال تستطيع أن تؤثر على نجاح
المنشأة بشكل كبير وسريع .

وقد جاءت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة توضح أن التنظيم
العضوى كان الأكثر فعالية وكفاءة فى مجال الصناعات الالكترونية ،
وبالتالى فى مجال أى صناعة تعمل فى ظل ظروف بيئية غير مؤكدة وفى ظل
منافسة واضحة . وأن التنظيم المرن والذي يتميز بالسلاسة وعدم الجنود

ضروري للمنشأة لكي تستطيع أن تتفاعل وتتجاوب سريعا مع أى تغيرات في الظروف المحيطة . وإذا استخدمت المنشأة منهجا آليا أو تنظيما آليا ، فإن تنظيمها وبناءها البيروقراطي سوف يضعف كثيرا من استجاباتها للمنافسة ولعوامل البيئة المحيطة بها ، وذلك مثل تصرفات المنافسين ، تصرفات الموردين ، تغير القوانين والتشريعات الحكومية ذات العلاقة ، تصرفات نقابات العمال ، تغير شكل السوق ، وهكذا .

دراسة « لورنس » و « لورش » (Lawrence and Lorsh)

وتأسيسا على دراسات تشاندلر وبيرنز وسنالكر ، فإنه يبدو واضحا أن التنظيم الآلي يمكن أن يكون فعالا عندما تكون ظروف البيئة والعوامل المحيطة مؤكدة ، وأن التنظيم العضوي هو المفضل في ظل الظروف غير المؤكدة . ومع ذلك ، فإن هاتين الدراستين السابقتين لم تتعرضا للطريق والوسائل الفنية الخاصة التي يمكن للإدارة العليا استخدامها لتغيير تنظيم المنشأة في محاولتها للاستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية ، الأمر الذي تعرضت له دراسة « لورنس ولورش » التي أجريها في عام ١٩٦٧ (٢٦) والتي نلخصها فيما يلي :

درجات التأكد : اختار الباحثان ثلاثة أنواع من الظروف البيئية لتحليلها . وتم تعريفها بعدد من المعايير ، مثل عدد الاختراعات والابتكارات التي تمت وعدد الشركات التي تعمل في نفس الصناعة خلال وقت معين . ومن كل نوع من أنواع الظروف اختارا صناعة ممثلة لاختصاصها للدراسة . والنوع الأول من الظروف المحيطة هو الذي يعمل في ظل درجة عالية من التأكد . وقد تم اختبار صناعة الأوعية (Containers) (التي تستخدمها الشركات المعبئة أو شركات المعلبات وغيرها وذلك مثل الزجاجات والأنايب والعلب وغيرها) . وحيث أن هذه الصناعات تعمل

في ظل تكنولوجيا مستقرة ، وأحجام مبيعاتها يمكن التنبؤ بها نسبيا على مدار الوقت . ففي خلال السنوات الماضية لم يحدث غير القليل من التطويرات على تلك الصناعة وأيضا لم تدخل هذه الصناعة غير عدد قليل من الشركات الجديدة .

وبالنسبة للنوع الثاني من الظروف البيئية المحيطة فهي التي تتميز بدرجة متوسطة من التأكد . وقد اختار الباحثان صناعة الأطعمة لتمثل هذه الحالة . فمع أن هناك من التغييرات التطويرية التي تحدث في هذه الصناعة وأن أحجام مبيعات كل شركة تتغير على مدار السنوات ، فإن المستقبل يمكن التنبؤ به نسبيا . فشركة الأطعمة الأمريكية العامة وغيرها من الشركات الكبيرة في نفس المجال قد أهملوا لعدم من السنوات الرغبة الكبيرة للأطعمة الطبيعية الى أن أدركوا أن الشركات الجديدة وإن كانوا منافسين صغارا قد أخذوا منهم نصيبا من السوق والعملاء ليس صغيرا . ومن ثم دخلت تلك الشركات الكبيرة بنجاح في هذا المجال بإنتاجها أطعمة طبيعية خاصة بها والتي أصبح الكثير منها شائعا ومعروفا .

وأخيرا ، فهناك مجموعة الظروف البيئية غير المؤكدة والتي تتميز بعدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية . وذلك مثل صناعة البلاستيك حيث يحدث فيها التطوير بسرعة واضحة ، ومن ثم قد يتغير موقف الشركة بنفس درجة السرعة إذا لم تستجب باستمرار لتغير احتياجات عملائها والتصرفات والمناهج والأساليب الجديدة للمنافسين .

درجة التأكد والهيكل التنظيمي : في كل من الصناعات الثلاث المذكورة ، قام « لورنس » و « لورش » باختيار شركة ناجحة وأخرى غير ناجحة . وتمت مقارنة الهياكل التنظيمية للشركات الناجحة بالشركات غير الناجحة (الجدول رقم ٣) .

جدول رقم (٣)
استراتيجيات التنظيم

المناعة	الظروف	التصميم التنظيمي الناجح
صناعة الأوعية	درجة عالية من التأكد والقدرة على التنبؤ	تنظيم آلي
صناعة الإطعمة	درجة متوسطة من التأكد والقدرة على التنبؤ	التحرك بتجسّاه التنظيم المضوى ، منسق (Integrators) أو فرق تنسيق Team Integrators
صناعة البلاستيك	درجة عالية من عدم التأكد وعدم التنبؤ	تنظيم عضوي : انسام رسمية للتنسيق

ففي صناعة الأوعية ، تلك التي تعمل في ظل ظروف عالية التأكد ، جاءت الشركة الناجحة هي التي تستخدم التنظيم الآلي . وطبقا لاستنتاج الباحثين ، « لورنس ولورش » ، ان التدرج الهرمي البيروقراطي والذي يتضمن تحديدا وتوصيفا جامدا للوظائف والاجراءات هو أسلوب فعال لإدارة وتنسيق العمل . فطالبنا أن التطويرات والتغييرات نادرة فان مشاغل واهتمامات الإدارة العليا هي جودة المنتجات التي يقدمونها والتوصيل الجيد للخدمات، وللمنتجات الى العملاء والاعداد والتنفيذ السليم لجداول الانتاج والتسليم ومن ثم يتحقق رضا العملاء . فاذا بدأت عمليات التنسيق والاتصالات في الاخفاق فان الإدارة العليا يمكنها تحقيق التنسيق والتكامل عن طريق اتباع التنظيم الآلي والاجراءات البيروقراطية .

ومع ذلك ، فإن التنظيم الآلى والتدرج الهرمى الذى يتضمنه ، ثبت عدم مناسبه فى شركات صناعة الأطعمة والتى تميزت ظروفها بدرجة متوسطة من عدم التأكد . ولمواجهة مشاكل التنسيق فى هذه الشركات فقد اعتمدت الشركة الناجحة على ما يسمى « منسقين » أو « موحدين » Integrators وهم عبارة عن أفراد تكون مسئوليتهم تولى عالية التنسيق على أعمال الأقسام التى تعتمد على بعضها أو على أنشطة بعضها . ولا يمكن تصنيف هؤلاء المنسقين الى تنفيذيين Line واستشاريين Staff . ولكن ، فإن لهم سلطة كافية لضمان أن المديرين التنفيذيين الذين تتداخل أعمالهم - أو جزء منها - وتعتمد على بعضها ، يعملون تجاه الأهداف العامة للمنشأة .

كما جاءت النتائج فيما يخص الشركات التى تعمل فى ظل ظروف عالية من عدم التأكد والتى مثلت شركات صناعة البلاستيك ، تبين أن الشركة الناجحة تستخدم شكلا أكثر رسمية لوضع المنسقين . فلضمان أن الأقسام التى تعتمد على بعضها قد نسقت أنشطتها وتستجيب سريعا للتغيرات فى الظروف المحيطة فإن الشركة الناجحة قد كونت فى التنظيم أقساما رسمية للتنسيق (Departments of Integration) حيث تقوم بجانبين من الأعمال ، التنسيق بين الوحدات المعنية وأيضا متابعة العوامل والظروف الخارجية وخاصة تلك التغيرات التى قد تؤثر على الموقف التنافسى للمنشأة .

وقد وجد « لورثس » و « لورثس » ميلا من جانب المنشآت للتحرك من التنظيمات والمناهج الآلية نحو العضوية وذلك بقدر تحرك الظروف الى حالة عدم التأكد . ومن ثم كلما زادت درجة عدم التأكد فى الظروف المحيطة وأرادت المنشأة أن تزيد من درجة استجابتها للتغير

في هذه الظروف ، كلما اعتمدت المنشأة وبقوة على ايجاد هؤلاء المنسقين
وكون اقسام تنسيقية جديدة .

المنشأة كنظام للمعلومات

في عام ١٩٧٣ قام « جالبريث » (Jay Galbraith) (٣٧) بمحاولة
دمج جميع الدراسات التي تمت حول موضوعات التكنولوجيا والظروف
البيئية غير المؤكدة . ومع ذلك ، فقد حولت دراسته النظر والتركيز عن
التكنولوجيا والظروف غير المؤكدة . فالمنشأة طبقا لنظرية ومبادئ
جالبريث هي نظام لتهيئة المعلومات والتعامل بها . فالأفراد والمجموعات
يجب أن ينسقوا جهودهم اذا أرادت المنشأة النجاح لنفسها ، ولكن اذا
كانت قنوات المعلومات في المنشأة لا تعمل بكفاءة ، فانه غالبا ما يكون
من الصعب بل ومن المستحيل تنسيق هذه الجهود . فمنشأة ما ربما
تخسر مناقصة ما في عملية حكومية كبيرة لأن الادارات المختلفة المعنية
كادارة الاتاج أو التشغيل وادارة التمويل فشلت في توفير المعلومات
والبيانات الكافية لفريق العمل الذي عهد اليه بأعداد وتقديم مشروع
التعاقد . أو أن منشأة أخرى ربما لا تستجيب بشكل صحيح في مواجهة
منافس جديد لأن اداراتها لديها فقط فهم جزئي لحجم النشاط والسلوك
الذي يبذله ذلك المنافس الجديد .

اربع استراتيجيات :

عندما لا تستطيع المنشأة أن تهين وتعالج المعلومات بكفاية ، فان
عمليات الاتصالات والتنسيق يصيبهما الخلل والاختفاق . ومن ثم فالمنشأة
التي تواجه مشكلات عليها اما تخفيض حاجتها الى تهيئة قدر من
المعلومات ، واما أن تزيد من قدراتها وإمكانياتها على تحقيق ما تحتاجه
من المعلومات (انظر جدول رقم ٤) .

جسـدول رقم (٢)

الاستراتيجيات الأربع لتهيئة المعلومات طبقا لجالبريث

(أ) لتخفيض الحاجة الى المعلومات :

١ - تنمية الموارد المهمة أو موارد اضافية (مثل زيادة عدد الموظفين) •

٢ - تكوين وحدات ذاتية •

(ب) لزيادة القدرة والامكانيات اللازمة لتوفير المعلومات :

١ - استثمار رأسى فى نظم المعلومات (مثل الكومبيوتر)

٢ - خلق علامات جانبية (أفقية) تقطع خطوط السلطة (مثل مصفوفة التنظيم) •

فطبقا « لجالبريث » ، يجب تقييم عنصرى التكنولوجيا والظروف البيئية المحيطة غير المؤكدة على أساس تأثيرهما على عملية تهيئة المعلومات فى المنشأة •

فاذا قررت شركة ما تخفيض حاجتها الى قدر من المعلومات فاز فى استطاعتها اتباع استراتيجيتين • الأولى ، فى امكانها أن تزيد من استخداما للموارد المهمة أو التى لم يتم استخدامها بدرجة كافية أو لموارد اضافية ، بمعنى أن فى استطاعة المنشأة أن تزيد من درجة انتاجية مواردها - الأفراد والمواد وغيرها - لكى تقدم وتنتج أكثر بدون أن تزيد فى الواقع من مستويات أدائها السابقة • وعلى سبيل المثال ، اذا كانت منشأة ما تواجه صعوبات فى التزامها بنواعيد التسليم فانه يمكنها زيادة عدد الموظفين أو زيادة المدة المحددة للتسليم أو للاتهاء من كل عملية • والاستراتيجية الثانية ، أن المنشأة يمكنها أن تقسم عملها الى مجموعات من الأعمال

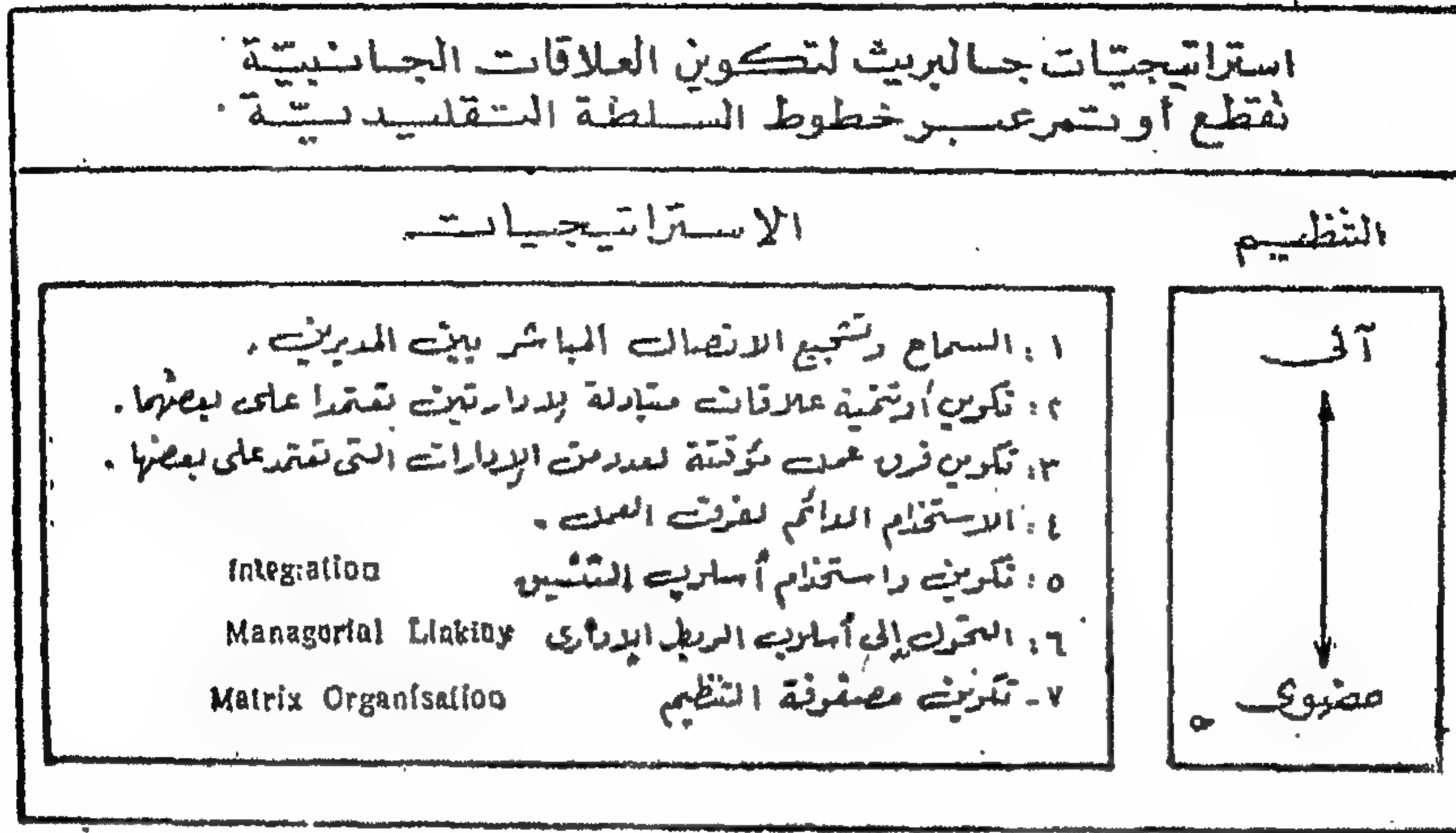
الذاتية الكاملة، يتولى منها مجموعة عمل Work group لديها جميع الموارد والامكانيات التي تحتاجها لأداء وظائفها • وإذا كانت هذه المجموعات لا تعتمد على بعضها وليست في حاجة الى أن تعمل معا، فإن مشكلة التنسيق بينها سوف تنتهي أو تقل •

ومن الطبيعي فإن تكلفة استخدام كل من هاتين الاستراتيجيتين ربما تعوق استخدامها •

أما اذا قررت المنشأة زيادة قدرتها للحصول على المعلومات المطلوبة وتهيئتها، فإن لديها أيضا استراتيجيتين • أولهما، أنه في استطاعتها أن تزيد من استثمارها رأسيا في نظم المعلومات بما يعمل على زيادة سرعة عمليتي الاتصال والتنسيق من مستوى ادارى هرمى الى ما يليه • والاستراتيجية أو البديل الثانى هو تكوين علاقات جانبية (Lateral relations) أو ما يسمى بمواقع اتخاذ قرارات جانبية تقطع أو تمر عبر خطوط السلطة الموجودة في التنظيم (Lateral Decision Process) فإذا اختارت المنشأة هذه الاستراتيجية فانها في الحقيقة تتحرك من التنظيم الآلى نحو التنظيم العضوى ومن ثم السماح للعاملين بالاتصال مع بعضهم والتعامل مع المشاكل بشكل مباشر دون الرجوع الى رؤسائهم • وفي امكانها أيضا أن تستخدم منسقين (Integrators)، هؤلاء الذين يعملون على جعل قنوات الاتصال بين الادارات « مفتوحة » •

سبع خطوات :

إذا قرر المدير استخدام استراتيجية تكوين علاقات جانبية أفقية (مراكز أفقية جانبية لاتخاذ قرارات) ، فإن عليه أن يلجأ الى سبع خطوات تنهى وتعمل على تحول المنشأة من البناء أو الوضع الآلى الى العضوى (أنظر شكل رقم ٨) •



وعلى المدير أن يستخدم هذه الخطوات بالترتيب - حيث أعلى درجة في الآلية إلى أعلى درجة في العضوية - وبتوقيات معقولة حتى يتمكن من أن يزيل المشاكل المعينة بالمنشأة . وقد يتوقف بعد الخطوة الثالثة إذا كان التنسيق بين الأفراد والمجموعات قد ثبت توافره بوضوح . ومن ثم فالمدير يحدد أين يقف متى وصلت المنشأة إلى أمثل الدرجات من التنظيم العضوي ، ذلك الذي يتناسب مع أهدافها .

فأولا أو في بادئ الأمر ، عندما تكون هناك مشاكل تنسيقية بين ادارتين تعتمدان على بعضهما ، فإن مديريها ربما يستطيعان تقليل المشكلة عن طريق « الاتصال المباشر » ومن المفضل أن يكون هذا الاتصال غير رسمي ووجهها لوجه ، حيث يجب على المديرين أن يواجهوا المشكلة مباشرة ولكن بالصورة التي لا تصدع الموقف أو النتائج . فإذا أخفق هذا التكتيك فتستطيع المنشأة أن تكون ذلك الدور من العلاقات التبادلية (Liasion Role) والذي يربط بين ادارتين تعتمد أنشطتهما على بعضهما . أما الاختبار الثالث هو تكوين فريق عمل مؤقت Task Force لتناول هذه العلاقات التبادلية التنسيقية . وكما يقتضي نظام فريق العمل ، فإن الأعضاء يختارون ويسحبون من كافة تلك الإدارات التي يجب التنسيق

بين أعمالها • والاختلاف مع أسلوب فرق العمل قد يؤدي إلى اللجوء
والانتقال إلى استخدام المنسقين (Integrators) الذين يكونون
مسؤولين عن نشاط التنسيق وإن لم تكن لديهم السلطة التي تجعل المديرين
التنفيذيين يقبلون اقتراحاتهم • وإذا لم ينجح هذا الأسلوب ويؤدي
هدفه بسلاسة ودون مشاكل وتعقيدات فإنه يمكن إبداله بنظام « الربط
الإداري » Managerial Linking Role حيث يمكن إعطاؤهم القوة
والسلطة لإرغام المديرين التنفيذيين على تنسيق أعمالهم • وإذا لم تنجح
كل هذه الخطوات فإن الإدارة العليا يمكنها إعادة الشاملة للتنظيم
وذلك باستخدام مصفوفة التنظيم Matrix Organization .

إن الصورة الحسنة لمنهج « جالبريث » من النظرة إلى المنشأة
كنظام لتهيئة وتبادل المعلومات Information-Processing System
في أنه يزود المديرين بمجموعة من الخطوات المرشدة والتي يمكن اتباعها
لتنظيم أو إعادة تنظيم منشأتهم • فبينما أن الحاجة واضحة إلى مزيد من
البحوث التطبيقية لتحديد مدى نجاح هذا المنهج عملياً ، فإنه قد وجد
ونسق وأدمج بين عدد من الموضوعات والأساليب النظرية والعملية
في مجال إقامة وتنظيم منشآت تتوافر لها الكفاية والفاعلية .

تلخيص :

هناك نوعان رئيسيان من البناءات أو التصميمات التنظيمية ، الأولى
وعضوى • التنظيم الآلي يتصف بدرجة عالية من البيروقراطية والجمود
أو الصلابة أو عدم المرونة • بينما التنظيم العضوى يتميز بالمرونة والميل
إلى عدم الرسمية (informal) • ويقع هذان النوعان على طرفي امتداد
يمثل نوع التنظيم بحيث أنه يمكن وصف معظم المنشآت بأنها أكثر آلية
أو أكثر عضوية •

وهناك عاملان رئيسيان وهما تحديد ما إذا كانت المنشآت تستخدم
البناء الآلي أو العضوى لتحقيق النجاح ، وهما التكنولوجيا المستخدمة

والظروف البيئية المحيطة غير المؤكدة فقد بينت دراسة « مناخهم فهم تافستكوك » أن المنشأة لا تستطيع بسهولة أن تتحول من التنظيم الآلى التام الى التنظيم العضوى التام . ومن هذا التصور فانه يمكن النظر الى المنشأة على انها نظام « فنى اجتماعى » (Sociotechnical System) تلك التى يجب أن تتمشى فيها الاحتياجات الرسمية للمنشأة وأهدافها مع احتياجات الأفراد العاملين وأهدافهم . كما بينت دراسة « وودورد » أن المنشآت الناجحة التى تستخدم تكنولوجيا الانتاج حسب الطلبية Unit Technology أو حسب مراحل العمليات Process Tech هى التى تستخدم بشكل عام التنظيم العضوى ، أما المنشآت التى تعمل تحت نظام الانتاج الكبير Mass Production Tch عادة تعتمد على التنظيم الآلى . ومع ذلك ، فقد رأت دراسة « ديريك بو » و « دافيد هيكسون » أن عنصر التكنولوجيا يكون له تأثيره فقط بالنسبة للمنشآت الصغيرة الحجم نسبيا .

وقد بين البحث الذى قام به « تشاندلر » حول الظروف البيئية غير المؤكدة أن المنشآت التى تتبع استراتيجية « التوزيع » وجدت أن التنظيم العضوى هو الأكثر فعالية لتحقيق التنسيق بين اداراتها المختلفة . وقد أكدت دراسة « بيرنز » و « ستاكر » بوجه عام هذه النتيجة . أما دراسة « لورنس » و « لورش » فقد ذهبت أبعد من ذلك بأن بينت أن المنشأة الناجحة التى تعمل فى ظل الظروف غير المؤكدة هى التى استخدمت المنسقين (Integrators) وهم أولئك الذين يكونون مسئولين عن التنسيق بين الأنشطة أو الأقسام التى تعتمد على بعضها .

وقد قام « جالبريث » بتوحيد ودمج كل هذه الأفكار بتعريفه المنشأة كنظام لتجهيز المعلومات وتبادلها وانها تتحرك وتتأثر فى حدود ذلك . وأن التكنولوجيا والظروف المحيطة غير المؤكدة تؤثر مباشرة على تيار وتدفق المعلومات فى المنشأة . فاذا كان هذا التيار بين الأفراد والمجموعات الذين تتداخل أعمالهم وتعتمد على بعضها أصابه الخل وأصبح يمثل مشكلة فانه فى استطاعة المنشأة اما أن تقلل احتياجاتها من

المعلومات المطلوبة أو أن تزيد من قدرتها على الحصول عليها . فإذا ما قررت المنشأة أن تقلل من حاجتها الى قدر من المعلومات فإن في امكانها اما أن تنمى موارد وطاقت مهمة (Slack) لم تستغل بكفاية (اضافية) ، أو تكوين وحدات مستقلة تتمتع باكتفاء ذاتي Self contained units . أما اذا اختارت المنشأة أن تزيد من قدرتها على تجهيز المعلومات اللازمة ، ففي امكانها اما أن تزيد من استثمارها الرأسي في نظم المعلومات ، أو تكوين واستخدام أسلوب عمليات اتخاذ القرارات الجانية أو الأفقية (Lateral decision processes or laterel relations) لك التي تقطع أو تمر عبر خطوط السلطة التنفيذية .

وبالنسبة للمنشآت التي تستخدم ذلك الأسلوب الأخير ، فإن التمييز بين التنظيمات الآلية والعضوية يصبح هاما جدا . فطبقا لأفكار « جالبريث » ، يستطيع المدير أن يتخذ سبع خطوات تتحرك المنشأة من خلالها من الوضع والتنظيم الآلى الى العضوى . ويستطيع المدير أن يستخدم تلك الخطوات في تسلسل ومتابعة — ومن ثم يستطيع أن يتوقف عند احدها — حتى يحدد أن المنشأة قد حققت أو وصلت الى درجة ونوع كاف من التنسيق يحقق لها النجاح الذى تراه . هذه الخطوات هى : تنمية الاتصال المباشر بين المديرين ؛ تنمية وتكوين أدوار للعلاقات المتبادلة لكى تربط بين الإدارات التي تؤثر وتعتمد على بعضها ؛ استخدام لفرق العمل المؤقتة لتنسيق عمل مجموعة من الإدارات ؛ تكوين فرق عمل دائمة في التنظيم ؛ تكوين مناصب تنسيقية Integrating Position (منسقين أو أقسام للتنسيق) والتي لا يكون لأصحابها السلطة الرسمية لارغام المديرين التنفيذيين على العمل والتعاون معا ؛ استخدام مناصب أو أفراد يقومون بدور الربط الإداري Managerial Link وتكون لهم السلطة لأن يقولوا للمديرين التنفيذيين كيف ينسقوا جهودهم وأنشطتهم ؛ وأخيرا ، تكوين مصفوفة التنظيم Matrix Organization

اسئلة للمناقشة :

١ — هل المنشأة الحكومية ، وزارة مثلا ، أقل تعرضا لضغوط ومؤثرات الظروف البيئية غير المؤكدة عن المنشآت الخاصة ؟ وهل المنشأة التي لا تهدف الى الربح ، كمدرسة حكومية مثلا ، أقل تعرضا لهذه الظروف من تلك التي تدار من أجل الربح ؟ ولماذا ؟

٢ — ماذا يعنى « لورنس » و « لورش » بالمنسق ؟ وكيف يمكن أن يقوم بدوره في التنسيق بين ادارتين أو أكثر دون أن يكون هو المسئول عن تلك الإدارات ؟

٣ — عندما عرف « جالبريث » المنشأة على أنها نظام لتجهيز المعلومات والتعامل بها ، فهل أهمل جانبا عاملى التكنولوجيا والظروف المحيطة غير المؤكدة ؟ لماذا نعم ولماذا لا ؟ وهل تعتقد أن تعريف « جالبريث » هذا ينطبق على كافة المنشآت ؟

٤ — دراسة « تشاندلر » ترى أن التنظيم يتبع الاستراتيجية ، فماذا يعنى ذلك ؟

٥ — جادلت كل من مدرسة العلاقات الانسانية ومدرسة الادارة العلمية فى أن أسلوبها ومناهجها هي « الطريق الوحيد الأمثل » لادارة المنشأة (انظر الفصل الثانى) . كيف تتفق ولا تتفق دراسات « وود وورد » مع ذلك الموقف ، أى أن هناك طريقا واحدا أفضل « One best way » لتنظيم وادارة المنشأة ؟

مواقف عملية

الموقف الأول :

احتل السيد / ناصر مركزا في ادارة التخطيط بشركة كبيرة في مجال صناعة ذات تكنولوجيا عالية . ومع أنه قد قضى وقته يعمل في مجال التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل في الشركة ، فقد عين في «فريق عمل» لاعادة تنظيم الشركة . فرئيس الشركة ومجلس ادارتها يرون أنهم سوف يفقدون مركزهم التنافسي بسبب هيكلم وبنائهم التنظيمي غير الحديث . وقد رأى السيد / ناصر كخير نخطي أن يبدأ فريق العمل بأن يحدد أى نوع من التنظيمات هو الذى تسير عليه الشركة حاليا ، بعدها يحدد أى نوع من المواقف تواجهه الشركة حاليا وفي المستقبل ، ومن ثم وبناء على ذلك يقوم باعادة تنظيم الشركة . وبالنسبة للمرحلة الأولى ، فقد تبين لفريق العمل أن المنشأة تتبع التنظيم البيروقراطى التقليدى . وفي المرحلة الثانية شعر الفريق أن المنشأة تعمل فى ظل ظروف من المنافسة تتميز بدرجة عالية من الديناميكية والنمو الصناعى السريع ، تلك الظروف التى تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة للتغيرات التى تحدث .

١ - أى نوع (أو أنواع) من التنظيم ترى أن يقترحه فريق العمل فى المرحلة الثالثة ؟

٢ - اشرح - بالتالى - كيف تلازم هذه الحالة النظريات السلوكية ، النظم ، الواقعية (Contingency) .

٣ - هل تعتقد أن السيد / ناصر محق فى الأسلوب الذى اقترحه لأسلوب فريق العمل ؟ وأى نوع من المشكلات يمكن أن تنشأ كشيء عرضى لنوع التنظيم الذى اقترحه فى السؤال الأول ؟

موقف عطى رقم (٢) :

شركة المنتجات الصبوفية تنتج « بلوفرات » بناء على طلبيات العملاء . وتوظف الشركة ٥٠٠ موظف، وتعتبر من الشركات الناجحة جدا . وقد انتهت الشركة من استقصاء موظفيها بواسطة قائمة استقصاء قاموا بملئها ، والتي تبين منها أن درجة رضا الموظفين عن وظائفهم هي درجة منخفضة . بالإضافة الى ذلك فقد ترك عشرون موظفا من الأكفاء وظائفهم في الشركة ، وان الموقف يستلجى ضرورة تعيين غيرهم . وإذا فقدت الشركة موظفين أكفا أكثر من ذلك فسوف تواجه صعوبة لانتاج الكمية الكافية من البلوفرات والتي تكفى أن تضمن استمرار رضا العملاء عن الشركة وخدماتها .

فاذا كنت مديرا لهذه الشركة :

* فكيف يمكنك إعادة تنظيم الشركة لتقليل معدل دوران ترك العمل ؟

* هل يمكنك استخدام وسائل أخرى لرفع معدل الرضاء الوظيفي بين الموظفين ؟ لماذا نعم ولماذا لا ؟

* هل كنت تعطى نفس الاجابات اذا كان العاملين لديك من العاملين غير المهرة ؟

قراءات اضافية مقترحة :

John Hutchinson, "Organizations : Theory and Classical Concepts", Rinehart and Winston, N.Y., 1967,

ويقع هذا الكتاب في ١٧٨ صفحة . ويستعرض فيه المؤلف بإيجاز بعض النظريات الرئيسية للتنظيم . ويجد القارئ فيه شرحا وتركيزا على معظم المفاهيم التي أثرها في هذا الجزء .

Charles Perrow, Complex Organizations : A. Critical Essay, Scott, Foresman, Ill, 1972.

ويقع هذا الكتاب في ٢٢٣ صفحة . ويقدم تلخيصا سيكولوجيا لمعظم النظريات الهامة في التنظيم مع تقديم أوجه النقد المثارة حول كل منها .

الباب

الثالث

إرشاد وصيانة المنظمة



=====

* عندما يأتى موظف جديد الى المنظمة ، فهو غالبا ما يشعر بشيء من الاختلاط أو الارتباك بسبب ما يجده من عدد كبير من الأنشطة المختلفة والتي قد تبدو أنها ليست ذات علاقة ببعضها أو بما عمله . كيف يمكن من خلال المقابلات التي تتم في إدارة الأفراد أن يعرف أى المرشحين للعمل يخصص لإدارة الإنتاج أو لإدارة أخرى ؟ كيف يمكن لإدارة المخازن أن تبلغ عن احتياجاتها عندما ينخفض المخزون وبما يحافظ على احتياجات إدارة المبيعات ؟ كيف يمكن لجدولة المشتريات أن تؤثر على نشاط الإنتاج والمبيعات وعلى الأرباح ؟

فإذا كان التخطيط والرقابة في المنظمة يعملان بكفاءة ، فإن ذلك الاختلاط والارتباك الذى قابله ذلك الموظف سوف يزول في النهاية ليحل محله تفهم لطبيعة العلاقات بين عمله وعمل الآخرين ، أو بين الأنشطة المختلفة .

نظام « التخطيط » يتحدد أى الأهداف تسعى إليها المنظمة ووحداتها الفرعية ، ويقوم نظام « الرقابة » بضمان أن تتجه المنظمة نحو هذه الأهداف . وتتلقى كافة وحدات المنظمة وأعضائها التوجيه والإرشاد من نظام التخطيط . وفى نفس الوقت ، يعمل نظام الرقابة على متابعة وصيانة أداء وحدات المنظمة وأنشطتها ، ومن ثم فإن الاختلافات الهامة يمكن حصرها وإدراكها .

ماذا يحدث لو لم تكن وحدات المنظمة غير قادرة على تنفيذ التزاماتها ، أو وقع صدام مستمر بينها ، أو عندما يحدث تغير في الظروف والبيئة الخارجية ، بما يجعل الأساليب المتبعة لمقابلة الأهداف ، غير فعالة . ولاحتواء تلك المشكلة ، فإن المنظمة يجب عليها أن تكون حريصة على أحداث تغييرات مخططة ومنظمة في هياكلها وسلوكها وعلاقاتها وهذا هو ما يعنى به ذلك الحقل المعروف باسم « تنمية المنظمة » أو « OD » .

الفصل
الخامس
التخطيط

- * ماهية التخطيط
- * التنبؤ
- * التخطيط على مستوى المنظمة

يهدف هذا الفصل إلى

- ١ - الوقوف على مفهوم التخطيط وأهميته للمنظمة .
- ٢ - أن تكون قادرين على التفرقة بين الخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية ، والتمييز بين أساليب التنبؤ وأساليب ومناهج التخطيط على مستوى المنظمة .
- ٣ - تفهم أساسيات بعض أساليب التخطيط وكيفية استخدامها .
- ٤ - معرفة كيف أن بعض أساليب التخطيط تعمل أيضا كأساليب للرقابة .

نستطيع القول أنه حتى بداية القرن العشرين ظلت معظم المنظمات تعمل بدون ما يمكن اعتباره تخطيطا منظما لأعمالهم • ومن ثم كانت تلك المنشآت تتعامل وتستجيب للمشاكل والصعوبات التي تقابلها بتصرفات وقرارات لحظية • وقد كانت هناك استثناءات محدودة من الشركات التي كانت تتبع التخطيط لأنشطتها • وتعتبر شركة ديبون من تلك الاستثناءات الهامة ، حيث أجبذت بمفهوم التخطيط وطبقته في عام ١٩٠٠ تقريبا • وقد تبعها في ذلك عدد من الشركات ، من بينها شركة جنرال موتورز • ومع ذلك فلم يظهر التخطيط المنظم حتى نهاية الحرب العالمية الثانية حيث بدأت بعض المنشآت تدرك أن استمرار وجودها وأن نجاحها يعتمد كثيرا على التخطيط الدقيق المنظم • ومن ثم بدأت هذه الشركات في ايجاد أقسام مستقلة للتخطيط في هياكلها التنظيمية • وقد أصبح التخطيط حاليا ليس فقط نشاطا مرغوبا فيه بل أصبح لازما لنجاح وتقديم المنشآت •

وفي هذا الفصل نعرض لمفهوم التخطيط وأنواعه ووسائله ، ثم عرض لنتائج بعض البحوث حول وظيفة التخطيط • بعد ذلك نتناول موضوع التنبؤ وأساليبه حيث هو جوهر التخطيط السليم وملازم له ، فالتخطيط السليم أساسه التنبؤ السليم • ثم نختم الفصل بعرض بعض النظم والأساليب التخطيطية المتكاملة على مستوى المنظمة •

ماهية التخطيط

مفهوم التخطيط :

التخطيط هو مرحلة التفكير المنظم التي تسبق التنفيذ . فهو تحديد لما يجب أن يتم ، وبواسطة من ، وكيف ، ومتى ، وأين يتم . وكما تعرفه المعاجم * ، « أنه أي جدول تفصيلي أو برنامج أو أسلوب موضوع مسبقا لتحقيق هدف ما أو أهداف معينة » . كما يمكن تعريف التخطيط عن طريق عناصره بأنه تحديد الأهداف ، ووضع السياسات ، ووضع طرق العمل واجراءات التنفيذ ، واعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع ، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعه .

ومما سبق نجد أن للتخطيط شقين أو جانبين رئيسيين ، الأول هو تحديد الأهداف التي تسعى المنشأة الى بلوغها ، والثاني هو وضع الأساليب والوسائل والأدوات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .

وليس شرطا أن يتولى شخص واحد أو مجموعة واحدة القيام بهذين الجانبين ، فقد يكون من الأفضل أحيانا أن تقوم جهة أو مجموعة من المعنيين ببحث الأهداف المرغوبة ، وتقوم جهات أو ادارات أخرى معينة أو مختصة بالتركيز على وسائل وكيفية تحقيق هذه الأهداف . فمثلا قد تقوم الادارة العليا أو لجنة منبقة عنها بتقرير اضافة منتج جديد يتم انتاجه في نهاية السنتين القادمتين ، ثم يعهد الى قسم أو مجموعة من المختصين ومهندسي التصميم بالمنشأة لتحديد وسائل تحقيق هذا الهدف . وما تقدم لا ينفي أهمية عنصر المشاركة وتبادل الرأي بين الجهتين ، ثم

أهمية قيام المديرين بعد ذلك بالتنسيق بين تحديد الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها .

وضع الأهداف :

تحدد المنشأة - حتى قبل قيامها - أهدافها الأساسية والتي منها توضع أهدافها العامة على مستوى المنظمة ، ومنها بالتالى تنبثق الأهداف التفصيلية والتشغيلية على مستوى الأنشطة والوحدات المختلفة . ولهذا أهميته سواء لوضع الهيكل التنظيمى المناسب ، أو للرقابة ومتابعة وقياس الأداء ، أو لتوجيه الجهود ، أو للتخطيط السليم للبرامج المختلفة .

كما تخدم الأهداف كمرشد عند اتخاذ بعض القرارات الهامة ، كأن يتخذ قرار بتخفيض معدلات أو كمية الإنتاج من منتج جديد اذا اتضح أن مبيعاته نقصت عن الهدف الذى كان متوقعا ومحدودا .

وتساعد الأهداف أيضا فى الربط بين الإدارات والأقسام المختلفة وتنسيق الجهود حيث تسعى جميعا الى تحقيق أهداف عامة أو واحدة محددة سلفا ، ومن ثم يقل التضارب والتضارع فيما بينها على الموارد المحدودة المتاحة .

والمؤسسون هم الذين يقررون الأهداف الأساسية للمنظمة ، وتقوم الإدارة العليا بوضع الأهداف العامة أو الرئيسية على مستوى المنظمة ، كما تقوم الإدارة العليا بالاشتراك مع الإدارات والأقسام المعنية - بأى صورة من صور المشاركة السليمة - بوضع وإقرار الأهداف التشغيلية على مستوى هذه الإدارات والأنشطة التفصيلية المختلفة . ومن ثم تضمن التنسيق بين الأهداف والالتزام الداخلى أو الذاتى بها .

وهناك عنصران أساسيان لضمان كفاءة هذه الأهداف

(١) أن تكون الأهداف واضحة .

فالأهداف يجب أن تكون معبرة ومحددة بقدر ما يكون ذلك ممكناً. • فهدف تنشيط وزيادة البيع لا يضع هدفاً محدداً يمكن قياسه ، والأفضل القول أن الهدف هو زيادة انتاج المنتج (ص) بـ ٢٠٪ في السوق (س) خلال العام المقبل . وهدف مثل « تحسين خدمة العميل » لا يحدد بالضبط ما هو المقصود من تحسين خدمة العميل ومن ثم لا يمكن قياس مدى تحقيق المنظمة أو الجهة المعنية لهذا الهدف . ولكن يمكن إعادة صياغة هذا الهدف ووضعها في صورة واضحة ، كأن يقال « أن تعمل إدارة المبيعات على تسليم ما لا يقل عن ٩٥٪ من الطلبات الواردة إليها قبل الخامسة مساءً — في صبيحة اليوم التالي » .

(ب) ألا تكون هناك أهدافاً متعارضة مع بعضها .

فالأهداف عندما تتعارض يصعب أو يستحيل تحقيقها وتصبح مجرد نصوص أو شعارات ثم تتعرض بعد ذلك الى اللامبالاة . فعندما ينص على أن الهدف هو تحقيق أعلى جودة بأقل تكلفة ، قد يظهر التعارض أو عدم الواقعية ، فالجودة والتكلفة متلازمان ومتباعدتان في الوقت نفسه ، فزيادة الجودة تعنى زيادة التكلفة . وإذا كان المقصود هو أعلى جودة ممكنة في ظل تكلفة معينة ، فيكون من الأفضل أن تصبح الأمور محددة وغير متعارضة . فيمكن إعادة صياغة هذا الهدف بشكل أكثر واقعية ، مثل : « انتاج المنتج (س) بأعلى جودة في حدود المواصفات (كذا) وفي حدود سعر بيع يبلغ تسعة جنيهات للوحدة » .

ويحتوى عدم التعارض أيضاً ، انسجام الأهداف العامة الرئيسية مع الأهداف الأساسية ، فهي تنبثق عنها وتعمل في مجموعها على تحقيقها . ونفس الشيء ، ألا تتعارض الأهداف التشغيلية مع الأهداف العامة للمنظمة بل هي تتبع عنها ويجب أن يكون تحقيقها في مجموعها مؤدياً الى بلوغ هذه الأهداف العامة . ومن ثم يحدث التوافق وعدم التعارض وتأتى الخطط متسجمة وموجهة للجهود توجيهاً سليماً . (م ١٧ — الإدارة)

(ج) ويرتبط بما تقدم أيضا أن تكون الأهداف واقعية وفي ظل الاعتبارات والامكانيات والظروف المتاحة ، وبالتالي يمكن تحقيقها ، وبالتالي أيضا يمكن المحاسبة على أساسها ، والا تصبح غير ذات معنى .
الا أنه وفي الوقت نفسه لا يجوز أن تكون أهدافا سهلة جدا تحتاج الى جهد يقل عن المتوسط العادي ومن ثم لا تحقق تقدما ونموا للنشأة ، بل أن الأهداف الطموحة والصعبة نسبيا أمر مرغوب فيه .

الوسائل والخطط الاستراتيجية والتكتيكية :

تأخذ وسائل بلوغ الأهداف الموضوعه صورتين أساسيتين : الوسائل أو الخطط الاستراتيجية ، والوسائل أو الخطط التكتيكية .
الاستراتيجيات هي الوسائل اللازمة لتحقيق الهدف الكلى للمنظمة أو الأهداف الأساسية والعامة على مستوى المنظمة . أما التكتيكات فهي وسائل لتحقيق أهداف محددة تتصل مباشرة بالهدف الكلى أو الأهداف العامة للمنظمة ، وهي الأهداف التفصيلية أو التشغيلية . ومن ثم ترتبط الاستراتيجيات أو الخطط الاستراتيجية بالسياسات العامة ، وترتبط التكتيكات أو الخطط التكتيكية بالسياسات التشغيلية .

واذا أردنا أن نأخذ أمثلة على ذلك ، فقد كان أحد استراتيجيات « شركة بولارويد » (Polaroid) بهدف الاحتفاظ بسيطرتها على سوق التصوير الفوري ، هو التطوير التكنولوجي للكاميرا موديل SX-70 ، وقد كانت بعض خططها أو وسائلها التكتيكية للوصول الى ذلك الهدف العام هو انتاج بعض النماذج أو الموديلات الفرعية المختلفة من هذا الطراز .

وفي شركة جنرال موتورز وفي أوائل العشرينات سيطرت شركة فورد على صناعة السيارات ، واعتمد نجاحها أساسا على اقدام المستهلكين على الموديل ت ، وهي سيارة قليلة التكاليف وفي الوقت نفسه تخدم كافة

الأغراض • وقد وضعت الإدارة العليا في جنرال موتورز استراتيجيتها بإرضاء كافة أنواع المستهلكين بدلا من الاقتصار على المستهلك المضمون أو الثابت وهو المستهلك الأمريكي من الطبقة الوسطى ذلك الذي كانت تجذبه السيارة موديل ت لشركة فورد • ومن ثم أقامت الشركة خططها وسياساتها التكتيكية التالية بما يضمن بلوغ الاستراتيجية الموضوعة • عملت الشركة على تطوير وإنتاج ستة أنواع من السيارات ، كما وضعت بعض القواعد كمرشد للأقسام الستة التي تنتج كل منها نوعا من هذه السيارات ، بأن يقوم القسم المسئول عن إنتاج أقل السيارات سعرا بالحفاظ على تكلفة إنتاج تتراوح بين ٤٥٠ و ٦٠٠ دولار للسيارة • والقسم المسئول عن إنتاج أعلى السيارات سعرا بالحفاظ على تكلفة إنتاج تتراوح بين ٢٥٠٠ و ٣٠٠٠ دولار (٣٨) • هذا وما زالت شركة جنرال موتورز تسير على نفس هذا المنهج بالرغم من اختلاف عدد أنواع السيارات التي تنتجها •

التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل :

يحتوى كل من التخطيط الطويل والقصير الأجل على الأهداف ووسائل تحقيق هذه الأهداف • وبالرغم من عدم وجود اتفاق عام حول الفترة الزمنية لاعتبار التخطيط طويل أو قصير الأجل ، إلا أنه بصفة عامة ، فإن التخطيط طويل الأجل لا تقل فترته عن عام ، كما أن التخطيط قصير الأجل لا تزيد فترته عن سنتين أو ثلاث • وبشكل عام لا تختلف الأساليب والوسائل المستخدمة لكل من هذين النوعين من التخطيط اختلافًا جوهريًا ، وإن كان مصدر أو طبيعة البيانات اللازمة قد تختلف ، كما تختلف درجة الدقة والتفصيل في الخطة ، حيث أنه وبسبب مدى الفترة التي يتم عنها التنبؤ والتخطيط ، لا يمكن للإدارة أن تتوقع درجة

A. Sloan "My Years With General Motors" (٣٨)
Edited By J. Mc Donald & C. Stevens, Doubleday
and Company, N. Y., 1963, p. 57.

معينة من الدقة والتفصيل لخططها طويلة الأجل كتلك التي يمكن تحقيقها
في خططها قصيرة الأجل •

البحوث عن التخطيط :

أجرى المتهمون بموضوع التخطيط عددا من البحوث والدراسات
للوقوف على مدى أهمية التخطيط • وقد أكدت هذه البحوث هذه
الأهمية الحيوية لنجاح المنشآت • وقد قام « ثيون » و « هاوس » بتحليل
وظيفة التخطيط في ٣٦ شركة متشابهة وموزعة على ست صناعات
مختلفة (٣٩) • وقد تمت المقارنة بين هذه الشركات ، وخاصة تلك التي
تستخدم التخطيط بتلك التي لا تستخدمه • وقد جاءت النتائج :

١ - ان الشركات التي لديها أقسام أو إدارات رسمية متخصصة
لنشاط التخطيط ، كانت أكثر نجاحا من تلك التي تخطط فقط في أسلوب
غير رسمي •

٢ - ان الشركات التي لديها إدارات رسمية متخصصة لنشاط
التخطيط تؤدي أعمالها بشكل أكثر نجاحا عما كانت قبل استخدام
التخطيط لأعمالها •

وقد أظهرت تلك الدراسة أيضا أن تأثير التخطيط على تلك الشركات
كان حادا لدرجة أن متوسط الأداء في هذه الشركات قد ارتفع بنسبة ٣٨٪
في المبيعات ، ٦٤٪ في العائد على كل سهم ، ٣٦٪ في سعر السهم •

وفي دراسة أخرى أجريت على ٩٣ شركة ، يعمل بكل منها حوالي
٢٠٠٠ - أو أقل - موظف ، تبين أن أربع شركات منها فقط هي التي

S. Thune and R. House, "Where Long Range (٢٩)
planning Pays off", Business Horizons, 13, 1970,
pp. 81-87.

لا تستخدم التخطيط على الإطلاق (٤٠) •

ومن ثم ونظرا للأهمية الواضحة للتخطيط فقد أصبح من المؤلفين أن تنشئ معظم المنشآت مهما كانت صغيرة الحجم نسبيا نوعا من نظم التخطيط الرسمي • وقد تبين أن الفترة التي تغطيها الخطط لدى أغلب المنشآت تتراوح بين سنة وعشر سنوات ، ومع ذلك فالأغلبية تتركز في استخدام اطار زمنى مدته أربع أو خمس سنوات • وإن التخطيط لسنة أو سنتين يكون عادة ذا درجة دقة عالية ، وإن الخطط طويلة الأجل والتي لفترة خمس سنوات أو أكثر قليلا يمكن أن تكون أيضا بدرجة دقة (٤١) •

التنبؤ

حيث التخطيط هو عن المستقبل ، فهو يعتمد أساسا على التنبؤ • والتنبؤ السليم هو أساس التخطيط السليم • ولعل هذه هي إحدى المشاكل الرئيسية للتخطيط ، حيث يكون مطلوبا محاولة رؤية وتصوير أو تقدير هذا المستقبل ومعرفة ما هو محتمل الحدوث للمنظمة وللظروف والبيئة الخارجية المؤثرة في المنظمة وعلى أنشطتها واحتياجاتها • وفي القطاع الحكومي قد يؤدي التنبؤ غير السليم والخطأ في توقع أحداث المستقبل إلى الخطأ في توزيع الموارد والقصور في تحقيق الأهداف والالتزامات ومن ثم عدم الثقة في الجهاز الحكومي • وفي قطاع الأعمال (عام أو خاص) فقد يؤدي التنبؤ غير الفعال إلى اختيار أساليب عمل وخطط خاطئة ، أو وجود كميات من المخزون الراكد ، أو انخفاض الأرباح ، وأحيانا قد يؤدي إلى الانهيار المالي للشركة •

J. Bacon, "Planning and Forecasting in The (١٠)
Small company", The conference Board, N. Y., 1971.
R. Vancil, The Accuracy of Long - Range (١١)
Planning, Harvard Business Review, 48, 1970, 1970
pp. 98 - 101.

ويخدم التنبؤ أساسا كلا من التخطيط طويل الأجل ، والبرامج الزمنية قصيرة الأجل . ومن الأنشطة التي تتأثر بالتنبؤ فيما يتعلق بالتخطيط طويل الأجل : تخطيط الانتاج وسياسة المنتجات ، مخصصات الموازنات للمشروعات الاستثمارية ، تحديد العمالة الكلية المطلوبة والتخطيط لها ، التخطيط المالي ، بعض خطط مراقبة المخزون والاحتياجات التخزينية . أما التنبؤ الذي يخدم قرارات البرمجة الزمنية قصيرة الأجل فهو يؤثر أو يتعلق بأنشطة مثل برمجة الانتاج ، ادارة وبرمجة المواد والامدادات ، ضبط سياسات العمالة ، توزيع اعداد وجهود رجال البيع على المناطق المختلفة ، توزيع مخصصات الاعلان وكمياته على المناطق أو المنتجات أو الوسائل المختلفة . الخ .

وللتنبؤ اربعة اغراض اساسية :

التنبؤ بالطلب على السلع أو الخدمات التي تقدمها المنشأة .

التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في الطلب (Trends in Demand)

التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في الاتجاهات العامة

(Changes in Trends)

التنبؤ بمقدار التغير في هذه الاتجاهات .

التنبؤ الفنى أو التكنولوجى (Technological Forecasting)

وعندما يفقد التنبؤ الى الدقة والفعالية ، فان النتيجة هي عدم القدرة على تحقق واحد أو أكثر من هذه الأغراض ، ومن ثم احتمال عدم النجاح فيما يترتب عليه من مجالات أو نشاط أو قرارات . فقد أدى مثلا فشل احدى شركات الطيران الكبيرة في التنبؤ بحركة الركاب عن عام ١٩٧٤ أن اضطرت الشركة الى ابقاء عدد من طائراتها على الأرض دون رحلات في هذا العام . وعندما قامت شركات صناعة سيارات التسلية (Recreation Vehicle Industry) بالتنبؤ عن مدى تأثير أزمة الطاقة في أمريكا على

الطلب فقد جاءت تقديراتها أقل من الواقع ، ومن ثم ظلت آلاف السيارات (وخاصة Vans and Campers cars) دون بيع . وعندما جاءت تقديرات شركات الموضة (Fashion Indurtry) أقل من الواقع بالنسبة لمدى مقاومة المستهلكات للأزياء الطويلة (الماكسى) فى أوائل السبعينيات ، فقد أدى ذلك الى افلاس عشرات من هذه الشركات .

أنواع التنبؤات :

للتنبؤ — من ناحية الفترة التى يغطيها — ثلاثة أنواع رئيسية .
التنبؤ طويل الأجل ، ويشير الى احتياجات المنظمة للتخطيط طويل الأجل .
والتنبؤ قصير الأجل ، ويخدم أو يصف احتياجات المنظمة الحالية أو الفورية أو فى القريب العاجل . أما النوع الثالث فهو التنبؤ المتحرك أو المستمر (Rolling Forecast) حيث يتم باستمرار إعادة النظر فى التنبؤات وتحديثها أو تعديلها كلما اقترب موعد تحقيق أحد الأهداف الهامة أو كلما توافرت معلومات جديدة أو تغيرت الظروف .

ولاعداد التنبؤ طويل الأجل ، يقوم المديرون بفحص ودراسة المعلومات التى تدل عادة على مدى التغيرات المحتملة فى قطاع الأعمال والظروف الاقتصادية فى المستقبل البعيد ، وعلى سبيل المثال ، الحالة الاقتصادية العامة ، اتجاهات التصنيع والتنمية فى الدولة ، اتجاهات الاستيراد والتصدير ، خطط واتجاهات الصناعات المنافسة والصناعات ذات العلاقة ، معدلات النمو السكاني وخصائصهم ، التخطيط العمراني ، اتجاهات الدخول ، اتجاهات التعليم والثقافة والصحة ، . . الى آخر تلك البيانات العامة والمنشورة والتى يعتمد عليها عادة التنبؤ طويل الأجل . وتنشر مثل هذه البيانات عدة جهات كوزارة التجارة ووزارة الصناعة ووزارة القوى العاملة وأجهزة الاحصاء والتعداد والغرف التجارية أو الصناعية بجانب بعض أجهزة البحث وغيرها . ومن ثم فإن معظم العوامل المؤثرة على التنبؤ طويل الأجل هى عوامل خارجية ولا تستطيع المنشأة التحكم فيها بشكل مباشر . وان التنبؤ طويل الأجل

ذا طبيعة ميدئية وشديد الحساسية للتغيرات في الظروف الاقتصادية العامة والخارجية .

وحيث ان التنبؤ طويل الأجل يغطي فترة زمنية أبعد نسبيا ، قد تتراوح بين عدد من الشهور الى سنة الى عدة سنوات فانه عادة يكون عن جوانب أكثر اجمالية أو عمومية بدلا من الدخول في التفصيلات . فمثلا هو يتعرض لتقدير الكمية الاجمالية أو المزيج السلعي المتوقع بيعه ، كأن يقدر عدد التليفزيونات المتوقع أن يشتريها المستهلكون بدلا من تقدير العدد من كل نوع أو حجم .

أما التنبؤ قصير الأجل ، فهو عادة أكثر تفصيلا . وكثيرا ما تتراوح الفترة التي نعطيها بين أيام قليلة وبضعة شهور . ولأغراض هذا التنبؤ ولوضع تقديرات تفصيلية وأكثر دقة عن الطلب على منتجات المنشأة أو خدماتها المختلفة في القريب العاجل ، يقوم المديرون والمعنون وأخصائيو التحليل بدراسة الظروف الجارية لقطاع الأعمال والحالة الاقتصادية والموقف الحالي للمنافسين والمستهلكين ، بجانب البيانات الداخلية مثل مبيعات السنوات السابقة ، وظروف الانتاج والشراء والتمويل وغيرها . وبالتالي فالتنبؤ قصير الأجل يعتمد على البيانات الداخلية ثم ذات العلاقة الحالية المباشرة بالمنظمة أكثر من اعتماده على البيانات الخارجية أو ذات الصلة العامة . كما أنه أكثر حساسية للتغيرات قصيرة الأجل ، كافتتاح فرع جديد لأحد المنافسين ، أو اضراب في مصانع أحد كبار العملاء أو أحد الموردين الرئيسيين ، أو حتى تغير في حالة الطقس وهكذا .

والنوع الثالث وهو التنبؤ المتحرك أو المستمر ، فهو يجمع كلا من التنبؤ طويل الأجل وقصير الأجل ويغطي أو يخدم كلا النوعين في تنبؤ شامل يتم مراجعته باستمرار . فاذا تغيرت الظروف أو لم تتحقق الأهداف ، فإن الإدارة تقوم بتغيير أو تعديل تقديرات هذا التنبؤ . ومن ثم فالتنبؤ المتحرك ربما يتضمن تنبؤا عاما للمستقبل البعيد ، ثم تنبؤا أكثر تحديدا

وتفصيلاً لخدمة التخطيط قصير الأجل • وبالتالي وحيث أن هذا النوع من التنبؤ يتصف بالمرونة فإنه على الأقل يحقق أو يخدم غرضين :

• أنه يمكن الإدارة من تحقيق نظرة عامة وبعيدة المدى على أنشطتها وعملياتها المختلفة وأن تراجع خططها التشغيلية في إطار تلك النظرة الشمولية ؛

• أنه يسمح ويعطى الفرصة للإدارة لكي تخطط وتدير مواردها المتاحة بدلاً من التعامل المستمر مع المشاكل على أساس يومي •

وبشكل عام ، فإن التنبؤ المتحرك يبدو أنه أكثر فائدة من أى من التنبؤ الطويل أو قصير الأجل بمفرده • وقد يشمل هذا النوع جميع أو معظم أساليب وطرق التخطيط التي سنتعرض لها هنا • انه مرن وحساس للتغير في الظروف الاقتصادية • ويمكن استخدامه للتخطيط طويل الأجل وللتخطيط قصير الأجل • وأيضاً ، يشجع هذا النوع من التنبؤ المديرين على تركيز اهتمامهم باستمرار على معرفة مدى الكفاية التي يعمل بها التخطيط الذي وضعوه •

Forecasting Techniques

بعض طرق التنبؤ

يمكن للمنشأة أن تستخدم عدداً من طرق وأساليب التنبؤ لوضع تقديراتها وتنبؤاتها عن المستقبل • ومن هذه الطرق ما هو وصفي في طبيعته ، حيث يعتمد على آراء المعنيين والخبراء والمستهلكين ومديرى المنشأة وخاصة ذوي الخبرة • أما الطرق والأساليب الأخرى فهي كمية ، حيث يعبر المديرون والمحللون عن آرائهم وتحليلاتهم في صورة أرقام ومعادلات ونماذج رياضية • والحقيقة أن التنبؤ الجيد المتكامل قد يحتاج الى كلا المنهجين ، الوصفي والكمي •

ويعتبر استطلاع الرأي أو الاستقصاءات والتجميع غير الرسمي للمعلومات ، وبعض طرق التنبؤ التكنولوجي من الأساليب والمداخل

الوصفية للتنبؤ • أما الأساليب الكمية فهي كثيرة منهم المؤشرات البارومترية لقياس التغير ، والنماذج الاقتصادية ، والنماذج الرياضية أو الاحصائية • وفيما يلي تناول هذه الطرق :

الاستقصاء واستطلاع الراى :

يقوم جهاز البحوث فى المنظمة بإجراء استقصاءات علمية منظمة بين المستهلكين لمعرفة اتجاهات معدلات استهلاكهم والوقوف على أنواع وكميات المنتجات المختلفة التى يتوقعون شراءها فى المستقبل القريب • ونفس الشئ بالنسبة لكبار العملاء أو المشترين الصناعيين أو تجار الجملة والتجزئة ليقفوا على خططهم المستقبلية وما يمكن أن يدلوا به من آراء حول احتياجاتهم وكمياتها أو حول موقف السوق والاقتصاد فى المستقبل كما يرونه • ومن المهم أيضا استطلاع آراء رجال ومندوبى البيع التابعين للمنظمة عن موقف السوق وعن قدراتهم التوزيعية وعن المنافسين ومنتجاتهم وتصرفاتهم •

كما تقوم المنظمة باستطلاع رأى المديرين من ذوى العلم والخبرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها فى مختلف الصناعات لتقف على آرائهم حول الظروف الاقتصادية والأحوال المستقبلية للعمل واتجاهات الركود أو النمو خلال فترات مقبلة • وقد تتم مثل هذه الاستطلاعات عن طريق المناقشات والمقابلات المفتوحة المتعمقة •

وتقوم بعض المنظمات والأجهزة المتخصصة فى البحث بإجراء هذه الاستطلاعات ونشرها على مستوى قومى أو بيعها لمن يطلبها •

ومن الأفضل دائما استطلاع رأى أكثر من مجموعة من تلك المجموعات التى أشرنا إليها ، ومن ثم لا تعتمد الإدارة العليا على جانب واحد من هذه الآراء والتنبؤات بل تستخدم مزيجا منها لتصل إلى أساس سليم لتنبؤ متكامل •

الأسلوب غير الرسمي :

ولا يقل التجميع غير الرسمي للمعلومات أهمية عن الاستقصاء والاستطلاع الرسمي للرأي . فالمدير النشط الواعي لمهته يستطيع أن يلتقط ويستفيد من الأحداث والبيانات المفيدة التي يجدها في النشرات والمقالات وفي عقود العملاء ولدى الموردين وفي المعارض ومن خلال المناقشات مع بعض ذوي الرأي أو مع فريق البيع أو من أى مصادر أخرى . وقد يستخلص الإشارة الأولى لاحتمال تغير سوف يحدث في المستقبل في الطلب أو العرض من مجرد تعبير عارض أو تعقيب عابر في مناقشة غير رسمية أو في مقال في جريدة تجارية أو بحث قصير في مجلة علمية . هذا ويقوم بعض المديرين من ذوي الخبرة بزيارات دورية لزملائهم في مختلف مناطق الدولة للوقوف على بعض الانطباعات وعلى ما يحدث في الأماكن الأخرى . ولهذا الأسلوب غير الرسمي أهميته التي قد لا يتوقعها البعض، وهو يساعد على تنمية الإحساس بالصورة العامة للدولة والاقتصاد الأمر الذي قد يصعب تنميته بوسيلة أخرى . والمدير المتنبه لا يهمل أى مصدر غير رسمي للمعلومات ما دام قد توافرت فيه الثقة أو له جانب من الفائدة .

المؤشرات البارومترية Parometric Indicators

المؤشرات البارومترية هى مؤشرات تعبر عن أو تقيس التعبير أو تشير الى اتجاهه . وهى بيانات اقتصادية للتنبؤ بالحالة المستقبلية للاقتصاد . فقيمة الإنتاج أو المباع أو الاستيراد من بعض المواد الأولية أو بعض السلع أو بعض الأنشطة أو الصناعات ، والأسعار القياسية لتجارة الجملة أو التجزئة ، وغيرها في مجالات مختلفة ذات تأثير وعلاقة بالأسواق والحالة الاقتصادية ، هى بعض الأمثلة على هذه المؤشرات . وفى عدد من الدول تنشر بعض المجالات أو النشرات الاقتصادية عددا من هذه المؤشرات . فشلا تقوم مجلة « بيزنس ويك » (Business Week) قائمة من ثلاثة وثلاثين مؤشرا ، كما قامت بتكوين دليل ذو طبيعة عامة مركبا من اثني عشر مؤشرا من هذه المؤشرات . ويستطيع هذا المؤشر

المركب أن يعبر عن الحالة الاقتصادية للاقتصاد الأمريكى بشكل أفضل
أو أكثر دقة من الاعتماد على أى مؤشر آخر بمفرده .

هذا وقد يتنبأ أى مؤشر من المؤشرات البارومترية بحدث ما أو تغير ما
فى الحالة الاقتصادية ومن ثم يعتبر « مؤشرا قياديا أو سباقا »
(A Leading Indicator) ، أو يأتى متطابقا أو متمشيا مع الحدث
(مؤشر تطابقى A Coincident indicator) ، أو يتخلف عن الحدث
(مؤشر تخلفى A Lagging indicator) . وبينما نجد أن الأنواع
الثلاثة لهذه المؤشرات لها فائدتها ، إلا أن المديرين عادة يكون اهتمامهم
بالمؤشرات القائدة أو السبابة حيث يكون اهتمامهم بمعرقه ومحاولة
تقدير ما سيحدث أو الموقف فى المستقبل . وقد تستخدم الثلاثة أنواع
معا للوصول الى تقدير أكثر دقة وصلاحيه .

وبجانب ما تقدم ، فقد تعمل كل منظمة حسب طبيعة نشاطها وظروفها
على تنمية مؤشرات اقتصادية خاصة بها أو تحديد المؤشرات ذات العلاقة
التأثيرية بها وبأنشطتها . فقد اكتشفت إحدى الشركات الكبيرة المنتجة
للمواد الكيماوية أن معدل انشاء المساكن الجديدة يعتبر مؤشرا جيدا
لاتجاه مبيعاتها من منتج كيمائى معين وأن هذا التأثير يأتى عادة بعد ستة
أشهر فى المتوسط . ويرجع السبب فى هذه العلاقة أصلا الى أن هذا
المنتج الكيمائى يدخل فى صناعة وانشاء أسقف هذه المساكن . ومن ثم
فإن معدلات تشييد المساكن الجديدة والتذبذب فى هذا النشاط يشعر
به ويتأثر به منتجو الكيماويات وبمعدلات يمكن تقديرها مسبقا وأن هذا
التأثير يأتى بعد ستة أشهر تقريبا .

هذا وقد يستخدم « معامل الارتباط » لاثبات مثل تلك العلاقات
وتحديد مدى حدتها وقدرها النسبى .

النماذج الاقتصادية الرياضية Econometric Models

وهذه النماذج تشكل أسلوبا أو صورة أخرى من صور التنبؤ .
وتستخدم عادة للتنبؤ بالحالة الاقتصادية العامة ، وبعضها يساهم في التنبؤ
بالحالة الاقتصادية لقطاع معين أو لصناعة معينة أو لاقليم معين . وعادة
لا يمكن استخدام هذه النماذج إلا من خلال العقول الإلكترونية
الكبيرة ، وأن استخدامها يكلف كثيرا ، ومن ثم لا تستخدمها غالبا
إلا المنظمات الكبيرة والهيئات الحكومية والجامعات وما شابه . وقد
تشترك بعض المنظمات لدى هذه الجهات نظير اشتراك معين للحصول على
ما تجريه من تنبؤات أو ما تصل إليه من نتائج ، كما قد تنشر هذه
الجهات ملخصات لبعض مؤشرات أو نتائج أعمالها في بعض الدوريات
أو المجلات العلمية كما يحدث في مجلة « بيزنس ويك » (Business
Week) ومجلة المستقبل (Fortune) بالولايات المتحدة الأمريكية .

النماذج الرياضية (Mathematical Models)

ويقع تحت هذه النماذج عدد من المعادلات والأساليب والنماذج
الكمية الرياضية أو الإحصائية التي يمكن أن تساهم كثيرا في دراسة وتحليل
البيانات والأرقام والاتجاهات الحالية والسابقة أو التاريخية ثم اعطاء
أو تقدير بيانات المستقبل . وسوف نعرض لبعض هذه النماذج عند تعرضنا
لموضوع اتخاذ القرارات في الفصل الخاص به . وقد تحتوي بعض هذه
النماذج على متغير واحد أو عدد قليل من المتغيرات ، وقد يحتوي بعضها
على خمسة أو ستة متغيرات ، ومن ثم قد يكون من الأفضل في هذه
الحالة استخدام الحاسب الإلكتروني لضمان السرعة والدقة ، إلا أن
المديرين وأخصائيي التحليل يستطيعون استخدام هذه النماذج والمعادلات
يدويا أو بالاستعانة بالآلة الحاسبة .

اسلوب دلفي Delphi Technique

وهذا الأسلوب من ضمن الأساليب العملية التي تستخدم في مجال

التنبؤ التكنولوجي ، أى فى مجال الأحداث الفنية والتطورات والابتكارات والتركيبات الفنية أو التكنولوجية ، ومن ثم فهى أساليب تختلف فى مضمونها وأهدافها ومن يقوم بها اختلافا كبيرا عن الأساليب وأنواع التنبؤات الأخرى الخاصة بالطلب والغرض والمبيعات والسوق والحالة الاقتصادية وغيرها •

ومن هذه الأساليب (٤٢) ، شجرة الارتباط ، التمثيل التركيبى أو المورفولوجى ، أسلوب من الاتجاه ، ثم الأساليب العملية كتمثيل الأدوار وكتابة السيناريو ، وأسلوب تعصيف أو إثارة الفكر وغيرها من أساليب التبارى ، ثم أسلوب « دلفى » • وسوف نكتفى هنا بعرض هذا الأسلوب الأخير ، وقد أخذ هذا الأسلوب اسمه عن اليونانية •

ويستخدم أسلوب « دلفى » أساسا للتنبؤ بالتغيرات الفنية أو التكنولوجية وأيضا السوقية طويلة الأجل والتي يمكن أن تؤثر على المنظمة ونشاطها الفنى • وتبعاً لهذا الأسلوب تقوم المنظمة باستطلاع رأى عدد قليل نسبياً من الخبراء على فترات دورية أو عندما تقتضى الضرورة • فقد ترى شركة بترول استطلاع رأى من ٥٠ الى ٧٠ خبيراً مرة كل سنة فى موضوعات متعلقة باتجاهات الموارد البترولية والموارد الطبيعية ومصادر الطاقة عامة وذلك لتقدير ومواجهة الاحتياجات المستقبلية من الطاقة • ويقتضى هذا الأسلوب إخفاء شخصية هؤلاء الخبراء ، فهم لا يعلمون من غيرهم يشترك فى هذا التحليل أو التقدير ، وتضمن المنشأة لهم ذلك أيضاً ، وقد يكون ذلك شرطاً لاشتراكهم واستمرارهم فى هذا العمل ، كما أنه من سمات هذا الأسلوب لضمان الموضوعية •

وتبدأ هذه الطريقة بأن يطلب من الخبراء الإجابة على استقصاء

يعبرون فيه عن آرائهم عن احتمالات حدوث تغييرات تقنية محددة أو ممكنة في السوق خلال فترة زمنية محددة • ويصمم لاستقصاء بحيث يمكن التعبير عن هذه الآراء في شكل تقديرات رقمية بجانب ما يعن من ملاحظات • فقد تقوم شركة البترول التي أشرنا إليها بسؤال هؤلاء عما إذا كانوا يعتقدون أن الدولة سوف تستطيع تطوير نوع جديد من الوقود خلال العشرين سنة المقبلة ويمكن أن يكون منافسا للبترول كمصدر للطاقة • ثم تقوم بتلخيص نتائج تلك الآراء والتقديرات وإعادة إرسالها إلى هؤلاء الخبراء لمراجعة تقديراتهم السابقة إذا أرادوا • بعد ذلك يعد ملخص آخر ويرسل إلى الخبراء ويطلب منهم تعليقاتهم على اتجاه النتائج وأن يكتبوا ما يبرر تنبؤاتهم وخاصة إذا اختلفت اختلافا واضحا عن الآخرين أو عن النتيجة العامة • فشلا إذا جاءت نتيجة الاجابات على السؤال السابق الخاص بشركة البترول أن ٨٠٪ من الخبراء لا يرون أن الدولة سوف تكتشف نوعا جديدا من الوقود منافسا للبترول خلال العشرين سنة القادمة ، وأن هذه النسبة ظلت على رأيها ، عندئذ يسأل العشرون في المائة الأخرى عن أسباب عدم موافقتهم على هذا الرأي • وفي النهاية يمكن اعداد التقرير أو الملخص النهائي ورفعها إلى الادارة العليا •

وحيث أن طبيعة هذا الأسلوب هو استطلاع التقديرات طويلة الأجل ، فإن نتيجته بالتالي تؤخذ بصفة مبدئية • ومع ذلك فإن لهذا الأسلوب أهميته وموضوعية نتائجه التي اعتمدت على آراء الخبراء والتي وضعها هؤلاء بعناية وحرص • وقد أثبت هذا الأسلوب قائمته في حالات كثيرة حيث أن نجاح التخطيط طويل الأجل لكثير من المنظمات يتحدد جزئيا بمدى ردود الفعل في مواجهة التغييرات التكنولوجية والسوقية التي تتبأ بها المنظمة • ومن ثم لم يعد أسلوب دلفي في السنوات الأخيرة أسلوبا شائعا فحسب بل أصبح أسلوبا هاما •

أسلوب الفريق المحدد (Nominal Group Technique)

ويستخدم هذا الأسلوب طريقة الاجتماع المخطط للفريق حيث يجلس عدد من الأشخاص يتراوح عددهم بين سبعة وعشرة أشخاص حول منضدة اجتماعات ويكتب كل منهم رأيه وأفكاره عن الموضوع المطروح وذلك على ورقة خاصة به ، وفي خلال مدة تكون عادة في حدود عشر دقائق • ثم يتم تبادل الآراء بين الأعضاء كل في دوره تبعا لترتيب جلوسهم حول المنضدة • ويقوم أحد السكرتاريين بكتابة كل الأفكار على لوحة ورقية كبيرة نسبيا أو على سبورة مرئية لكافة الأعضاء • بعد ذلك تبدأ المناقشة وتحليل الأفكار المطروحة وعلى أساس إعطاء كل فكرة أو رأي القدر المناسب من الاهتمام • ثم يتم ترتيب الأفكار بناء على الاحتمال النسبي لحدوثها • وفي ضوء النتيجة التي توصل إليها الأعضاء يضعون قراراتهم مدعيا بالمبررات والأرقام •

وقد يتبع هذا الأسلوب سواء في التنبؤ طويل أو قصير الأجل • حيث يركز التنبؤ قصير الأجل — مثلا — على تقدير احتياجات المستهلك من البترول خلال الستة أشهر أو السنة المقبلة ، بينما يركز التنبؤ طويل الأجل على مناقشة أنواع الوقود الأخرى التي قد يمكن أن توجد كبدايل للبترول خلال العشرين سنة المقبلة •

هذا ومن ناحية المبدأ فإن هذا الأسلوب يتشابه مع أسلوب دلفي السابق عرضه ، فكلا الأسلوبين يعتمد على حكم الخبراء في التنبؤ بالمستقبل • ولكن الاختلاف الأساسي بينهما يأتي في أن أسلوب دلفي يقتضي إخفاء شخصية المشتركين ، بينما أسلوب الفريق المحدد ذو طبيعة مفتوحة بما يسمح بتفاعل الأعضاء معا ، وذلك بعكس أسلوب دلفي الذي لا يعطي هذه الفرصة بهذا القدر •

بعض نظم التخطيط على مستوى المنشأة

تزود أساليب التنبؤ — التي تم مناقشتها — المنشأة بمعلومات ومؤشرات عامة عن الأحداث والمواقف المحتملة في المستقبل وعن نوعية المشاكل المحتمل مقابلتها • وتستطيع المنشأة في ضوء ذلك أن تضع خطط أنشطتها ومشروعاتها ومن ثم خططها العامة وذلك بشكل محدد ومنظم وسليم • ولا شك أن التخطيط على مستوى المنظمة يؤثر على كافة أو معظم أفرادها ، كما يعتبر أساسا جيدا لتنسيق جهود وأعمال هؤلاء الأفراد وأيضا التنسيق بين جهود الوحدات الأقسام الفرعية وخاصة تلك التي تتداخل أنشطتها •

وتستخدم المنظمات عددا من النظم والأساليب التخطيطية على مستوى المنظمة • من هذه النظم :

• السياسات وأساليب العمل Policies and Procedures

• نظام التخطيط والبرمجة والموازنة PPBS

• الإدارة بالأهداف MBO

• شبكة تخطيط ومراجعة البرنامج (بيرت) PERT

وتتناول كل من هذه النظم فيما يلي :

السياسات واسلوب العمل :

السياسات هي مجموعة القواعد العامة المرشدة عند التنفيذ • فالسياسة هي دليل أو مرشد عام أمام المديرين والموظفين يسرون على هذاها وتوجه أنشطتهم وقراراتهم أي توجه أنشطة المنظمة • ومن ثم يستطيع المدير أن يتخذ قراراته ويستطيع هو أو أي موظف أن يتصرف في إطار هذه الخطوط العامة أو المحددات الموضوعية والتي هي السياسات •

والأهداف هي الغايات المطلوب بلوغها أو تحقيقها • وتوضع السياسات في هدى من هذه الأهداف وبما يؤدي إلى تحقيقها بل وتسهل تحقيقها • وعادة ما تضع الإدارة العليا مجموعة السياسات العامة أو الرئيسية على مستوى المنظمة ، وتهدف هذه السياسات أساسا إلى إرشاد وتوجيه الأنشطة والإدارات المختلفة بالمنظمة ، ومنها تنبثق السياسات التنفيذية أو التشغيلية على مستوى كل قطاع أو نشاط أو إدارة • ويشترك في وضع هذه السياسات الأخيرة كل من الإدارة العليا والقطاع أو المدير الذي يقع في مجاله هذه السياسات ، كما يمكن أن يشترك بالرأي الإدارات أو المدراء ذو العلاقة • ومن ثم تشكل السياسات ميكانيكية التخطيط • وعندما تتشكل السياسات على مستوياتها المختلفة وتجمع كافة الأنشطة وتكون في شكل صالح للإرشاد والتوجيه والتنفيذ السليم فإنها تكون جانبا تخطيطيا هاما ومفيدا يمكن التنفيذ على أساسه ويمكن متابعته ويمكن رقابة الأداء على أساسه

وعلى سبيل المثال ، قد تمثل إحدى سياسات شئون الأفراد في دفع أجور للموظفين تفوق معدلات الأجور في الصناعات المشابهة • وقد تكون إحدى سياسات التسويق هي الإعلان فقط في الوسائل الموجهة إلى فئة رجال الأعمال ، أو أن من سياسات البيع هي البيع بالتقسيط أو أن هذا هو لموظفي الحكومة فقط مثلا ، وقد تمثل إحدى السياسات المالية في تمويل رأس المال المطلوب عن طريق الاقتراض طويل الأجل • وهكذا •

ومن المعتاد أن تصاحب — أو تتبع مباشرة — السياسات أساليب العمل أو الإجراءات (٤٣) • والإجراءات هي الخطوات التفصيلية لتنفيذ كل عملية من العمليات التي تؤدي في كل إدارة أو نشاط من الأنشطة

F. Kast & J. Rosenweig, "Organization and Management", 2nd ed., Mc Graw-Hill, N. Y., 1974, p. 439.

ومن ثم على مستوى المنظمة • كإجراءات عملية صرف إشييك في البنك ،
أو إجراءات استلام بضاعة في المخازن ، أو إجراءات البيع بالتقسيط ،
أو طريقة إنتاج جزء معين من السلعة مثلا • وهكذا تمثل الإجراءات
وأساليب العمل خططا أو جانبا هاما من الخطة • وهى تختلف عن
السياسات فهى ليست خطوطا أو قواعد عامة ولكنها أكثر تحديدا وتفصيلا
وتوضع على مستوى كل عملية لتصف بدقة التسلسل التفصيلى --
نفسيا - الذى يجب اتباعه عند تنفيذ عمل أو عملية أو نشاط معين •

ويرتبط بالاجراءات تصميم وتحديد النماذج التى يجب استخدامها
وتوحيدها ، تلك النماذج التى تمثل جزءا من الاجراءات • وقد يتفرع
عن السياسات وأساليب العمل مجموعة أو بعض القواعد المحددة •
والقواعد لا تسمح لأى تصرف من جانب الفرد ، فهى ملزمة الاتباع •
وأحيانا تصبح القاعدة جزءا من الاجراءات وأساليب العمل ، وقد يتكون
أسلوب العمل نفسه من مجموعة من القواعد والخطوات ، ومن ثم قد
يصعب فصلها عن الاجراءات الرسمية أو الرئيسية • ومن القواعد مثلا
أن يلتزم مدير الاعلان بملء نماذج مالية محددة قبل أن يتقدم للحصول
على الموافقة على مصروفات اعلان ما • ومن القواعد لدى مكتب تنسيق
قبول طلاب الجامعات أن يتقدم الطالب بنفسه أو ولى أمره بطلب
الالتحاق • الا أنه ليس من الضرورة دائما أن ترتبط كل قاعدة بأسلوب
عمل أو بالاجراءات أو بسياسة ما • فقاعدة «ممنوع التدخين» داخل
المصنع مثلا هى قاعدة ولكنها لا ترتبط مباشرة بأى أسلوب عمل
أو أى سياسة عمل •

وفي النهاية تكون مجموعة الأهداف ، والسياسات المنبثقة عنها ،
وأساليب أو اجراءات العمل والقواعد التى توضع فى ظل هذه السياسات
والأهداف ، شكلا من أشكال التخطيط ، بل هى جانب رئيسى للتخطيط •
وان كان فى رأينا أن ذلك الاطار يمكن أن تكتمل عناصره بوضع الميزانيات
التقديرية ثم البرامج الزمنية • وقد سبق أن فوهنا أن عناصر التخطيط

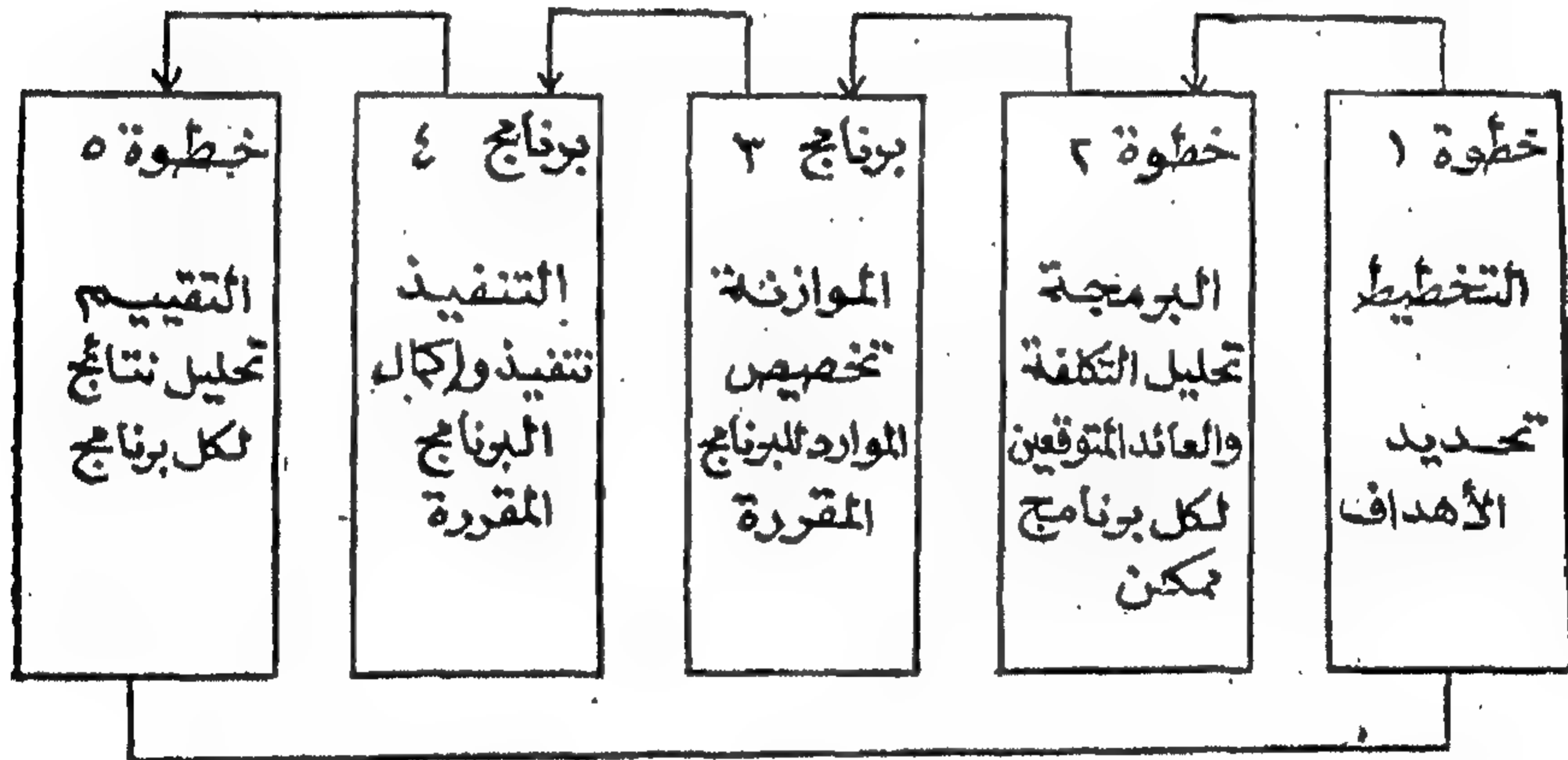
التقليدية يمكن أن تكون من الأهداف ، السياسات ، الاجراءات
أو أساليب العمل ، الميزانيات التقديرية ، البرامج الزمنية •

نظام التخطيط والبرمجة والموازنة (PPBS)

Planning - Programming - Budgeting System.

وقد بدأ بإدخال واستخدام هذا النظام وزارة الدفاع الأمريكية
في عام ١٩٦٢ ثم شاع استخدامه في الستينيات وخاصة في الدوائر
الحكومية الأمريكية والمؤسسات التعليمية • ويتفق تطبيق هذا النظام
كثيرا وبصفة خاصة على ذلك النوع من المنظمات التي تمتلك أو تنتجها
عدد من المشروعات المستقلة والتي تمول من الادارة العليا المركزية •

ويتكون هذا النظام من عدد من الخطوات الرئيسية والتي يوضحها
الشكل رقم ٩ التالي :



شكل رقم ٩ خطوات نظام التخطيط والبرمجة والموازنة

وتبدأ الخطوة الأولى ، وهى الخطوة الدقيقة والحرجة ، بمناقشة ووضع الأهداف المطلوب تحقيقها (تخطيط) ، ثم يبدأ المديرون بوضع البرامج المختلفة اللازمة والتي تحقق هذه الأهداف (برمجة) . وهنا تبدأ الادارة العليا المركزية فى تقرير أسلوب التمويل وتوزيع الموارد اللازمة على البرامج المختلفة (موازنة) وعند هذه النقطة قد يتقرر الغاء بعض البرامج أو ضغطها الى جوانب أو نواحي معينة أو تأجيل بعضها فى ضوء الأولويات .

والبرمجة أو البرنامج هنا — فى هذا النظام — عبارة عن كافة الموارد والجهود اللازمة لتحقيق الغرض المحدد ، وهذا يشبه كثيرا فكرة « المشروع » فى نظام « ادارة المشروع » Project Management أو يشبه النموذج التنظيمى « مصفوفة التنظيم » Matirx Form الذى تعرضنا لهما فى الفصل الثالث الخاص بالتنظيم ، حيث تكون الادارة فريقا أو مجموعة عمل مؤقتة للقيام على مشروع معين ، وبعد الانتهاء منه يحل الفريق ليعود أعضاؤه الى مواقعهم الأصلية . ولكن « البرنامج » هنا يختلف الى حد ما عن فكرة « المشروع » المذكورة ، حيث البرنامج يأخذ فى الاعتبار دائما تحليل التكلفة / العائد (Cost/Benefit) ومن ثم تم — وقبل بداية البرنامج — الموازنة بين تكلفة القيام ببرنامج ما والعائد والفائدة المتوقعين منه . ولهذا النوع من التحليل أساليبه وقواعده .

وبعد ذلك تأتى الخطوة الرابعة وهى العمل والتنفيذ بواسطة الجهات أو الوحدات المعنية ، ومن ثم يتم متابعتها وتحليل وتقييم النتائج (الخطوة الأخيرة) فى ضوء الأهداف والبرامج والموازنات الموضوعية ، والاستفادة من نتائج التقييم عند اقرار أهداف أخرى أو جديدة فى دورة تالية .

ويختلف أيضا هذا النظام عن النظام التقليدى للتخطيط اختلافا

أساسيا وجوهريا • بحيث يتم في نظام التخطيط والبرمجة والموازنات تحليل وتقييم العائد من كل برنامج مقارنا بتكلفة البرنامج (الخطوة الثانية) ثم تخصص الاعتمادات المالية لكل برنامج على حدة (الخطوة الثالثة) • أما في النظم التقليدية للتخطيط والموازنات فيتم تخصيص وتوزيع الموارد على الوحدات والقطاعات الوظيفية ، ثم يقوم المسؤولون أو المديرون بتوزيعها والصرف منها على مشروعاتهم المختلفة حسب رؤيتهم للأمور • ولذلك وكما أشرنا فان نظام التخطيط والبرمجة والموازنة كثيرا ما يربط باستخدام نظام « ادارة المشروع » أو نظام مصفوفة التنظيم بحيث تحدد المشروعات وتمول ليتم الانتهاء منها خلال فترة زمنية معينة ، ثم تعاد الدورة ، وهكذا •

ونظام التخطيط والبرمجة والموازنة وان كان أساسا هو أسلوب للتخطيط ، الا أنه من زاوية أخرى هو نظام للرقابة أيضا • فعندما تبحث الأهداف المطلوبة وتحدد مسبقا ، وتبحث البرامج وتوضع على أساس من دراسة التكلفة والعائد المتوقعين وذلك قبل التمويل والتنفيذ ، فان النظام هنا هو أسلوب شامل للتخطيط • ولكن النظام في خطواته الخامسة (تحليل وتقييم النتائج) يمثل ناحية رقابية • وأحيانا تقوم بعض المنشآت بتقرير متابعة ما يتم مرحليا في ضوء الأهداف والبرامج الموازنة الموضوعية ، وتحليل التكلفة والعائد مرحليا وعلى أساس معايير مرتبطة بالأهداف ، فان النظام يمثل أداة واضحة للرقابة • فاذا جاءت حسابات التكلفة - عند مرحلة معينة - تزيد بشكل غير مقبول عن المحدد أو المتوقع ، تقوم الادارة بمراجعة البرنامج أو المشروع ، وقد تدخل بعض التعديلات أو تتخذ بعض الاجراءات التصحيحية ، أو تعمل على الانتهاء منه مبكرا •

الادارة بالأهداف (MBO)

Management By Objectives

« الادارة بالأهداف » منهج متكامل وشامل للتخطيط والتغيير على

مستوى المنشأة وعلى مستوى كافة قطاعاتها ووحداتها الادارية . وفى الوقت نفسه يوفر أسلوبا عمليا للمتابعة والرقابة فى ضوء الأهداف والبرامج والمعايير المحددة بوضوح . وفيه يتم ربط التقييم والاثابة بالأداء وبالنتائج المحددة ، ومن ثم المحاسبة فى ضوء هذه النتائج ، ومن ثم أيضا فهو يمثل أسلوبا للدافعية والتحفيز . والأهداف المحددة الواضحة والمتفق عليها والتي يعبر عنها كميا كلما كان ذلك مستطاعا ، ثم البرامج الواضحة لازالة المعوقات وتدعيم الايجابيات أمام الأهداف ثم التركيز على توجيه الجهود نحو بلوغ هذه الأهداف المطلوبة ، هو ما يدعوا اليه هذا النظام . وليس المقصود بهذا النظام هو مجرد أهداف عامة للمنشأة أو لأى ادارة بها ، فكل المنشآت لديها أهدافها بل وميزانياتها التقديرية ، أو المفروض هو ذلك ، ولكن المقصود هنا هو أهداف واضحة محددة كمية كلما كان ذلك ممكنا - مرتبطة بفترات زمنية ، وتوضع على مستوى المنظمة فى ظل أهدافها العامة المحدودة ، ثم وفى ظل ذلك يتم التدرج بالأهداف على مستوى القطاعات والادارات التشغيلية والوحدات المنبثقة عنها ، ثم وأحيانا قد توضع على مستوى الفرد . ومن ثم يستمر تدرج وتفصيل الأهداف طبقا للسلسل الادارى والوظيفى من القمة الى القاع كلما أمكن ذلك ، مع مراعاة التكامل والتجانس والتنسيق بين هذه الأهداف ، وأيضا بين جهود الأنشطة المختلفة والمديرين المختلفين ، وبين الموارد المادية والبشرية المتاحة للمشروع . فمثلا لكي تحقق ادارة المبيعات قدرا معيناً من المبيعات ، لابد وأن تقوم ادارة الاعلان بتنفيذ برنامج محدد وتحقيق أهداف محددة . ولكى تقوم ادارة الانتاج بانتاج قدر معين من سلعة ما ، لابد أن تحقق ادارة المشتريات قدرا معيناً من المشتريات بمعدلات كمية وزمنية معينة ، ولكى تستطيع ادارة المبيعات تحقيق زيادة فى المبيعات بمقدار ٢٥٪ مثلا ، لابد أن يستطيع قسم الانتاج زيادة وحداته المنتجة بقدر أيضا معين . وهكذا .

وبالتالى — وفى ظل ما تقدم — يتم وضع الخطط وأساليب العمل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الموضوعية • وقد يتم أيضا وضع الخطوات والبرامج اللازمة لازالة المعوقات — ان وجدت — أمام هذه الأهداف ، وأيضا البرامج اللازمة لتدعيم الايجابيات وعوامل القوة المتوفرة بالمنشأة ، ومن ثم يمكن أن تسيّر خطط التنفيذ لبلوغ الأهداف الموضوعية فى طريقها السليم ، وتكون المحاسبة على النتائج والأهداف موضوعية ومنطقية ولا اختلاف عليها •

ولنظام الادارة بالأهداف « جانب اجرائى » يتمثل فى اجراءات وخطوات تطبيق هذا النظام • ولذلك أصوله واعتباراته العامة والا جاء النظام غير متكامل أو غير فعال ، ولكنها على أية حال ليست اجراءات نموذجية يمكن توحيدها بين المنظمات أو فى كل الأوقات أو المواقف والبيئات • ومع ذلك ، وفى رأينا ، أن الجانب الآخر للادارة بالأهداف هو أكثر أهمية. وهو الجانب السلوكى أو الجانب المفهومى ، أى الذى يتعلق بإدراك المفاهيم التى يتضمنها هذا النظام والاعتراف بها والالتزام بها ، ثم العمل على توفيرها من ناحية والالتزام بها ومحاولة سلوكها من جانب المديرين من ناحية أخرى حتى تصبح جزءا من سلوكهم وأنماطهم ومفاهيمهم الادارية • وبدون ذلك لا يحقق منهج الادارة بالأهداف ، أهدافه وأغراضه الهامة ولا يحقق فوائده المتعددة كأسلوب للتغيير على مستوى المنظمة والمجموعات والأفراد ، كما يتحول النظام الى مجرد شكل • ومن هذه المتطلبات أو هذه المفاهيم : عنصر المشاركة الحقيقى بين الرؤساء والمعاونين سواء فى وضع الأهداف أو برامج العمل ، المساندة والتعزيز من جانب الادارة العليا ، تفويض السلطات ، ارتباط أهداف المنشأة بالأهداف والاحتياجات الشخصية للأفراد ، تنمية عوامل الثقة بين الادارة العليا وأعضاء المنظمة ، تنمية روح الفريق ، توفير القدر الكافى من الرقابة الذاتية ومن ثم التغذية العكسية للمعلومات وتوفير « نظام المعلومات » الذى يحقق ذلك ، تغير أسلوب التقييم ومفاهيمه وارتباطه بالنتائج ، ولا دخل للعلاقات الشخصية فى ذلك ، تغير بعض مفاهيم وسلوك الاتصال

والقيادة والدافعية واتخاذ القرارات والرقابة وغيرها من العمليات الادارية والسلوكية ، زيادة رضاء الفرد عن عمله ووظيفته ووجود الدافع لديه على تحسين قدراته وزيادة درجة الالتزام والارتباط لديه .

ويختلف « نظام الادارة بالأهداف » عن « نظام التخطيط والبرمجة والموازنة » — على الأقل في ناحيتين :

١ — في نظام الادارة بالأهداف يقتضى أن يشارك معاونون الرؤوسون في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بمجالاتهم حتى ولو لم يكن لهم سلطة تحديد وإقرار الأهداف في صورتها النهائية . وتأخذ هذه المشاركة عدة صور ، فقد تكون في اجتماعات ثنائية أو في حلقات مناقشة جماعية أو في شكل اقتراحات مكتوبة . المهم أن تكون المشاركة صادقة وأمينية من جانب الرؤساء ومن ثم يتحقق الارتباط والالتزام والرضاء الوظيفي والدافعية .

٢ — يتضمن نظام الادارة بالأهداف نظاما للمعلومات واضحا يعمل على ارتداد المعلومات إلى مصادرها الأصلية ، أى إلى معاونين والرؤوسين ، وعلى فترات دورية مناسبة أو كلما يقتضى الأمر ذلك . وتتضمن هذه المعلومات مدى تقدم العمل والنتائج ومدى تحقيق الأهداف مرحليا والصعوبات الناشئة أو التي يجب مواجهتها ومعالجتها وفي الوقت المناسب . ويساعد هذا بالتالى على توفير القدر المناسب من الرقابة الذاتية والتي هي جزء من مفاهيم النظام والتي يعمل على تميمتها .

تقييم الأداء : وكما أشرنا ، فإن نظام الادارة بالأهداف يستخدم أيضا كأسلوب واقعى وصالح للرقابة وتقييم الأداء كبديل يختلف عن المنهج التقليدى في تقييم أداء الرؤوس . ففي المدرسة أو الأسلوب التقليدى عادة ما يقوم الرئيس بتقييم عمل الرؤوس على فترات دورية ، كل سنة مثلا ، وكثيرا ما يقوم الرئيس بمقابلة الرؤوس دوريا ليعطى له ملاحظاته وتقييما عاما لعمله . وعادة ما يتم ذلك بناء على صفات وعوامل وصفية

أو شخصية وغير موضوعية أو لا يمكن احكام وضبط بعضها • وذلك مثل درجة التعاون مع الآخرين ، حسن التصرف ، القدرة على التعامل مع الآخرين ، القيم والاخلاق ، درجة المبادأة ، وهكذا • وكثيرا ما لا نجد أسسا ومعايير حقيقية أو دقيقة للحكم على الرؤوسين عن طريق هذه الصفات • ولذلك قد يلجأ المديرون الى حكمهم الشخصى أو انطباعاتهم العامة وقد يكونون متأثرين بمواقف أو حوادث معينة أو بعوامل شخصية ، وقد يضطر بعض هؤلاء الرؤساء الى التركيز على نواح سلبية مثل تأخر الرؤوس عن موعد الحضور لبضع دقائق أو تغيبه عن العمل يومين مثلا في شهر واحد • وحيث أن المديرين ليسوا من المختصين في العلوم السلوكية والمديرين على اجراء المقابلات الفعالة الايجابية مع الرؤوسين عند المراجعة والتقييم ، فالتا نجد كثيرا ما يقاوم الرؤوسون مثل هذه المقابلات والمواجهات التقييمية التى تحدث • وفى الوقت نفسه نلاحظ أيضا تفادى بعض المديرين لهذه المقابلات لأنها تعتمد كما أشرنا على صفات وصفية عامة وعلى انطباعات شخصية تؤدي الى الجدل أو الحرج بل قد يعتمد المدير الى التحيز أحيانا ، ولذلك كثيرا ما ترفع تقارير التقييم السنوية مكتوبة الى الادارة العليا وأحيانا ما تعتبرها الادارة سرية ! بينما فى ظل نظام الادارة بالأهداف فإن المحاسبة تكون فى ضوء النتائج المحققة والمجددة سلفا ، وأن تقييم أداء وجهد الرؤوس هو فى ظل تحقيقه لأهداف محددة ، وأن الخروج عن هذه النتائج والأهداف سوف يشعر به مراحليا وسوف تكون له مبررات معروفة وموضوعية • ومن ثم أيضا تصبح المناقشة بين الرئيس والرؤوس بناء على حقائق وتتجه الى الموضوعية والجدية والمسئولية وتبعد عن العاطفية وبالتالي أيضا تحقق هدفها البناء •

تقييم نظام الادارة بالأهداف :

يبدو أن الارتياح وعدم الثقة أو عدم الاقتناع باستمرار فاعلية برامج وأساليب التنمية الادارية والتخطيط وتحسين الأداء ونظم التقييم

والاثابة التي كانت سائدة في المنظمات في الخمسينيات ، وأن تلك الأساليب التقليدية لم تستطع أن تواجه مشاكل ظلت قائمة ، دفع البعض الى تجربة واختيار طرق ومناهج جديدة (٤٤) • من هذه المناهج الادارة بالأهداف وتصميم واغناء الوظائف (Job Enrichment) •

ويعتقد أن من أوائل من استخدم « الادارة بالأهداف » هما « بيتر دروكر » و « جورج أوديورن » بالولايات المتحدة الأمريكية وقاما بتفسير مكونات هذا النظام • ثم لاقت الادارة بالأهداف قدرا من الجدل حول أهميتها وفوائدها ومشاكلها ، كما قابلت عددا من العقبات والتطور حتى أصبحت بناء حقيقيا وواقعا يتم ممارسته ، ومن كونها أداة ادارية أو فنية لتحقيق غرض خاص الى جسم أو نظام اداري متكامل (٤٥) • ومن ثم جذبت عددا من المديرين في كل مكان في العالم وفي كافة أشكال المنظمات وعلى اختلاف أحجامها ، والعام منها والخاص • وهناك من الدلائل والمؤشرات ما يبين ليس فقط زيادة درجة تطبيقها ولكن أيضا اتساع نطاق استخدامها لتشمل أنشطة متعددة ومجالات وقطاعات مختلفة (٤٦) وفي الدوائر الحكومية وفي المنظمات التي لا تهدف الى الربح أيضا • هذا بصرف النظر عن بعض المشاكل أو نواحي النقد الموجهة اليها ، فلكل نظام أو منهج شامل للتدخل والتغيير والتنمية الادارية مشاكله

G. Lippitt & B. Taylor, "Management Development & Training Handbook", Mc Graw-Hill, N. Y., 1975. — أ (٤٤)

P. Hives, "Management By Objectives in Practice", Mc Graw-Hill, N. Y., 1975, pp. 399—427. — ب

J. Ivancevich, et. al, "Organizational Behavioral and Performance", Good Year, California, 1977, pp. 524—31. — أ (٤٥)

ب - الدكتور محيي الدين الازهرى ، دراسة علمية حول الادارة بالأهداف خلال العشرون سنة الأخيرة ، سلسلة الدراسات المكتبية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٧٨ ، ص ١١ - ١٥ .

L. Morrissey, "MBO", Addison Wesley, Mass., (٤٦) 1970.

وعيوبه التي يجب أن يفتن إليها الممارسون وأن يلجأوا إليه عندما تتوافر ظروفه ومتطلباته أو عندما يمكن توفير هذه المتطلبات .

وإذا أردنا أن نعرض للقارئ فوائد ومزايا تطبيق هذا النظام ثم أوجه النقد التي وجهت له ، فإن هناك الكثير من الأبحاث والدراسات التي أجريت في هذا الخصوص وعرضت نتائجها لهذا التقييم (٤٧) . ولدواعي الاختصار حالياً فالتنا نكتفي هنا بعرض موجز لمزايا ومساويء أو مشاكل هذا النظام :

المزايا :

١ - يدفع هذا النظام ويزيد من قدرة المنشأة على التخطيط الأفضل سواء قصير أو طويل الأجل .

٢ - ربط التخطيط بنظام الدافعية والتحفيز .

٣ - المساهمة الفعالة في إمكانية ربط الإثابة بالأداء ، وتوفير بعض الإجراءات والوسائل الموضوعية لرقابة الأعمال وتقييم الأداء ، وتقبل هذه المعايير من جانب الأفراد .

٤ - تركيز الجهود وتوجيهها نحو أهداف واضحة وإمكانية تحقيقها .

٥ - تحسين الأداء والإنتاجية والتنمية ، ودفع الأفراد إلى تحسين قدرتهم .

٦ - زيادة وضوح وظيفية ودور المديرين والمعاونين بل والمؤسسين .

D. Mcconkey, "MBO - Twenty Years Later, - (٤٧) أ -

Where do We Stand', Bus. Horizons, August 1973.

ب - الدكتور محيي الدين الأزهرى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩ والصفحات التالية .

٧ — تنمية مناخ أفضل للاتصال والتفاعل بين الرؤساء والمعاونين .

٨ — تنمية عددا من العوامل والجوانب السلوكية الهامة في الادارة وخاصة عندما يدرك المدراء المفاهيم الحقيقية وراء هذا النظام .
ومن هذه الجوانب عنصر المشاركة ، حيث يحتم النظام المشاركة بين الادارة العليا والمديرين والمعاونين في وضع الأهداف وبرامج العمل .
وأیضا عنصر ارتداد المعلومات والرقابة الذاتية . ومن ثم توفير الارتباط والالتزام بالعمل والبرامج والأهداف .

العيوب والمشاكل :

ليست الادارة بالأهداف بالدواء السحري الذي يعالج كافة المشاكل والذي ينجح في كافة الأحوال والمواقف ، فبالرغم من تعدد فوائدها فلهذا عيوبها ومشاكلها وخاصة عندما لا تتوفر ظروف ومتطلبات تطبيقها وعندما لا يعي المدراء غير الجانب الاجرائي منها دون الجانب السلوكي والمفهومي .

وتلخص العيوب والمشاكل والتي جاءت في أقوال الممارسين ونتيجة للبحوث التطبيقية التي تمت ، فيما يلي :

١ — تستهلك الكثير من الوقت في الاجراءات ووضع وتحديد الأهداف على عدد من المستويات بجانب بعض المشاكل نتيجة ما تستغرقه من أعمال ورقية كثيرة .

٢ — الصعوبة العملية لوضع كافة الأهداف في صورة كمية (وفي رأينا — كما في رأى البعض — أن ذلك ليس شرطا في كل المجالات ، فوضع الأهداف في صورة كمية هو كلنا أمكن ذلك ، كما أن بعض الأنشطة قد لا يتوقع البعض امكان وضع أهداف كمية لها بينما في الواقع هي غير ذلك لو بذلنا شيئا من الجهد والتفكير وتجري المعايير ذات الارتباط) .

٣ — مقاومة بعض المديرين والمعاونين لهذا النظام وطبيعته وأسلوبه في المراجعة والمحاسبة •

٤ — قد يصعب الوصول بتحديد الأهداف الى المستويات الدنيا من التنظيم (وفي رأينا أن هذا ليس شرطا في كل الأحوال ، والأهم منه أن يطبق النظام أيضا على الادارة العليا ثم على الادارة الوسطى) •

٥ — التسرع في تطبيق النظام يؤدي الى عندد من المشاكل العملية ، فالنظام يحتاج الى عدد من السنوات والمتابعة وتأكيد مفاهيمه وأنماطه السلوكية حتى يكتمل •

٦ — قد تهمل الجوانب السلوكية في النظام في غمرة اهتمام الادارة العليا بزيادة الانتاج وتحقيق أهداف كمية أكثر • وهذا يفقد النظام تنميته واستمراره •

٧ — لوحظ في بعض التطبيقات العملية عدم التزام الادارة العليا بدورها تجاه هذا النظام • فقد يصعب على بعض أعضاء الادارة العليا تقبل تغيير سلوكهم الإداري • وقد يصعب عليهم مثلا توفير عنصر المشاركة الصادق الفعلي ، ومن ثم أيضا قد تفرض الادارة العليا الأهداف ، وهذا يتنافى مع طبيعة هذا النظام وأهدافه •

كما قد تأتي بعض الأهداف غير واقعية أو استغلال الادارة لهذا النظام ودفعها لأهداف لا يسهل تحقيقها أو لا تتفق وطبيعة ورغبة معاوني الموضوعية •

كما لوحظ في بعض المنظمات عدم الالتزام والمساندة الكافيين من جانب الادارة العليا لهذا النظام وعدم توفير الامكانيات والموارد اللازمة لتحقيق برامج العمل وتحقيق الأهداف مما يضعف من النظام ويدفع الى عدم الاكتراث بالأهداف ، ويصبح النظام في حد ذاته عبئا أو جهدا في غير موضعه •

ومع ذلك فإن غددا من هذه المشاكل والعيوب كما نلاحظ لا يرتبط بالنظام في حد ذاته ولكنه يرتبط بأسلوب التنفيذ وسلوك الإدارة العليا .

اسلوب بيرت PERT

أسلوب بيرت هو أسلوب « لتخطيط ومراجعة وتقييم البرنامج » (Program Evaluation and Review Technique) . وعندما يتكون تنفيذ أى مشروع — أو برنامج تخطط المنظمة للقيام به — من عدد من الخطوات أو الأنشطة أو العمليات المرتبطة والمتتمة أو المكملة لبعضها وذات طبيعة فنية وزمنية متداخلة فإن استخدام أسلوب « بيرت » قد يسهل عملية تخطيط هذا المشروع أو ذلك البرنامج بما يضمن تسلسل واتساق العمليات والخطوات ودون اضطراب أو تأخير . ويقوم أسلوب « بيرت » على وضع خطة تحدد سلسلة من الخطوات المترابطة اللازمة لتنفيذ مشروع معين كما سنوضح مثالا بعد قليل . وقد أخذ هذا الأسلوب شهرته ابتداء من أوائل الستينيات حيث كان أسلوب التخطيط الأساس لمشروع أو برنامج بناء الصاروخ « بولاريس » حيث وضعت إدارة المشروع خطة عمل تبين العمليات والمراحل والأزمنة المطلوبة في سلسلة من الخطوات المترابطة والمتداخلة والمتتمة لبعضها ، بمعنى أن بعض الخطوات كان يجب إنهاؤها قبل أن تبدأ خطوات أخرى وأن ذلك يجب أن يكون في توقيت محدد ، والبعض الآخر كان يمكن تنفيذه معا على التوازي ، والبعض الآخر يبدأ قبل أو بعد خطوة معينة بوقت معين ، وهكذا حتى يحدث التلاقى في النهاية وحسب النظام والخطة الموضوعين وفي الوقت النهائي المقرر . ومن ثم تكون هناك خطة عمل واضحة تبين تشابك العمليات مع بعضها ونقاط التلاقى ونقاط البداية وال انتهاء ، فلا يحدث أى ارباك أو تعطيل أو تضارب أو فاقد وحتى يتحقق الهدف بأفضل الطرق الممكنة .

وعندما تصدر خريطة أو شبكة العمل هذه وخطوطها وأزمنتها ، فإن أطول سلسلة من الخطوات تمثل أو تسمى « المسار الحرج »

(Critical Path) وهي التي تحدد زمن انتهاء المشروع أو البرنامج •
وتستطيع الإدارة عندئذ أن توجه شيئاً من الجهد والتركيز على الخطوط
أو الخطوات والأنشطة التي يمكن أن تتسبب في تأخير المشروع •

والخطوة الأولى في بيرت تبدأ بتحديد الأنشطة والعمليات اللازمة
لتنفيذ وإتمام المشروع أو البرنامج ، وتسمى « الأحداث أو المعالم
الرئيسية للطريق » (Milestones) • وتقوم الإدارة بوضع التسلسل
والترتيب اللازم للتنفيذ وزمن بداية وانتهاء كل خطوة • ثم تصدر
أو ترسم ما انتهت إليه في شكل شبكة (شبكة بيرت) حتى يستطيع كل
مختص التعرف على كافة التسلسلات والأنشطة والأزمنة ومكانه ودوره
منها وتأثيره على العملية ، ومن هذه الشبكة يمكن حساب الوقت الكلي
الذي يستغرقه إتمام المشروع •

ولنفرض أن إحدى الشركات المنتجة للأطعمة المعلبة قررت إنتاج
منتج جديد وقد أطلق على المشروع اسم « المشروع ١٠١ » • وقد طلب
من مدير الإنتاج إضفاء المشروع في سرعة تمكن من طرح المنتج الجديد
إلى الأسواق قبل أن تعمل الشركات الأخرى في تطوير منتجات جديدة
منافسة • وقد بدأت الدراسة وتجميع المعلومات وتحديد الأنشطة
الضرورية والرئيسية اللازمة لإنتاج هذا المنتج ، وتبين أنها تتكون من
أحد عشر نشاطاً (جدول ٥) •

النشاط	وصف النشاط	الزمن المتوقع بالأسبوع	النشاط السابق
ا	تحديد المنتج	٦	لا شيء
ب	تصميم هيكل الغلاف	٤	لا شيء
ج	تصميم رسومات وبيانات الغلاف	١٠	براغى الانتهاء من (ب) قبل إنتهاء الرسومات بأربعة أسابيع
د	تصميم حملة الترويج	٥	ج
هـ	تعديل معدات الإنتاج	٢٠	ا
و	إعداد القوة البيعية	٨	د
ز	تحضير المواد الخام	٦	ا
ح	تحضير مواد التغليف	١٢	ج
ط	إنتاج الدفعات الأولى	٣	هـ ، ز ، ح
	إختيار وأخطار الوسطاء	٤	و
ك	النقل إلى تجار التجزئة	١	ط و ي

(جدول ٥) أنشطة المشروع ١٠١

ثم ترسم هذه الأنشطة الاحد عشر على شكل « شبكة بيرت » (شكل ١٠) ، بحيث يرى مدير المشروع بسهولة أى الأنشطة لازمة الانتهاء قبل أن يبدأ غيرها . وفى هذه الشبكة — كما يتبين — ليس من الضروري أن توضع هذه الأنشطة الاحد عشر فى تسلسلها كما جاءت فى الجدول المشار اليه ولكنها توضع بالشكل وفى الوضع المناسب بحيث يمكن فهم الشبكة وعلاقتها وخطوطها بأفضل صورة ممكنة . وعادة ما تعمل فرق مختلفة والتي تكون فريق العاملين فى المشروع فى أجزاء أو أنشطة مختلفة فى نفس الوقت . وعلى سبيل المثال ، يعمل فريق أو قسم الإنتاج على المسار (أ — هـ — ط — ك) والمسار (أ — ز — ط — ك) ، بينما

يركز قسم التسويق على المسار (جـ - ط - ك) والمسار (ج - د - هـ - و - ي - ك) • ومن ثم يصبح هذان القسمان مسئولين معا عن المسار (ب - ج - ح - ط - ك) •

وعندئذ يمكن حصر المسارات المختلفة على الشبكة ومقارنة أزمنتها، وسنجد أن المشروع كله يستغرق ثلاثين أسبوعا، وهو زمن أطول مسار، والذي يسمى « المسار الحرج » (أ - هـ - ط - ك) - (جدول رقم ٦) •

ومن الطبيعي أن أى تأخير فى تنفيذ نشاط ما على المسار الحرج سوف يؤدى الى اطالة زمن تنفيذ المشروع بمقدار هذا التأخير • وفى الوقت نفسه كلما أمكن إيجاد الوسيلة والجهد وتقصير المسار الحرج كلما قصر وقت تنفيذ المشروع • ويلاحظ أنه اذا أمكن تقصير هذا المسار الى درجة كبيرة فقد لا يظل هو المسار الحرج • فمثلا اذا أمكن اعداد معدات الانتاج (النشاط هـ) فى أسبوعين بدلا من عشرين أسبوعا فان المسار (أ - هـ - ط - ك) تصبح مدته ١٢ أسبوعا (٦ + ٢ + ٣ + ١) بدلا من ٣٠ أسبوعا • ومن ثم يكون المسار (ج - د - هـ - و - ي - ك) هو المسار الحرج •

وبالرغم من أن شبكة بيرت ليست هى الأصلح لكل المشروعات ، الا أن قيمتها كبيرة كأداة إدارية مفيدة فى كثير من الحالات والمواقف • وكما يلاحظ من هذا الأسلوب - وكما ذكرنا بالنسبة لنظام الإدارة بالأهداف - أنه يمكن أيضا أن يستخدم للمتابعة والرقابة والتقييم واكتشاف الانحراف عن الزمن وعن التنفيذ بالنسبة لكل خطوة أو نشاط رئيسى وفى الوقت المناسب •

وتشابه طريقة بيرت مع الطريقة المعروفة أصلا باسم « طريقة المسار الحرج » ، وأن الفرق بين الطريقتين بسيط من ناحية التطبيق العملى • ولتوخى الدقة فان طريقة بيرت تستخدم ثلاثه تقديرات للزمن تعطى من

نموذج بيرت/النفقة PERI / Cost

يركز أسلوب بيرت — الذي عرضناه — أساسا على عامل الوقت المناسب لتنفيذ المشروعات والبرامج ومن ثم امكانية الرقابة على هذا الوقت . ولكن أسلوب « بيرت للنفقات » يركز على عنصر التكلفة حيث يوضح تكلفة كل خطوة أو كل نشاط من خطوات أو أنشطة تنفيذ المشروع على حدة ، وعلى أساس أن الشخص المسئول عن أداء النشاط يجب أن يكون مسئولا عن تكلفة هذا النشاط في نفس الوقت . ومن ثم يمكن مقارنة تلك التكاليف التقديرية بالتكاليف الفعلية التي يمكن حصرها عن كل نشاط ثم عن المشروع ككل ، وبالتالي امكانية تحديد الأنشطة التي تجاوز الاتفاق فيها الحدود المقررة ودراسة وتحليل الأسباب واتخاذ القرارات التصحيحية . ويختلف هذا الأسلوب أو هذا المنطق عن المنطق التقليدي الذي يتخذ التقسيمات الادارية أو الوحدات التنظيمية أساسا لتجميع وحساب التكلفة ، بينما شبكة بيرت/التكلفة تقوم على أساس تخصيص تكلفة كل نشاط على حدة بالنسبة لكل عملية (مشروع) من العمليات الأساسية التي يمكن تحديدها على هذا الأساس ، أي التي تتفق طبيعتها مع طبيعة « المشروعات » المستقلة ، ومن ثم تتفق مع هذا الأسلوب .

وبديهي أنه يمكن تصميم شبكة بيرت لتحتوي على عنصرى الوقت والتكلفة في نفس الوقت ، ومن ثم اتاحة الفرصة للمقارنة بين بدائل مختلفة من توافق الوقت والنفقة اللازمين للبرنامج أو المشروع المطلوب بشكل عام وبالنسبة لكل نشاط أو مرحلة من أنشطة أو مراحل البرنامج أو المشروع بشكل خاص .

تلخيص :

التخطيط هو تحديد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها مع توفير الوسائل والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف • والتخطيط هو نشاط أساسي لأي منظمة ترغب في زيادة احتمالات نجاحها • ويوجد نوعان أساسيان من الخطط • الخطط الاستراتيجية والتي تركز على الأهداف العامة والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف • والخطط التكتيكية والتي تستخدم للوصول الى أهداف محددة وأكثر تفصيلاً وتتصل مباشرة بالأهداف العامة • والخطط قد تكون طويلة الأجل أو قصيرة الأجل •

ويقوم التخطيط السليم على التنبؤ السليم • وأساليب التنبؤ متعددة ، ومنها الاستقصاء وإستطلاع الرأي ، التجميع غير الرسمي للمعلومات ، مؤشرات التغيير ، النماذج الاقتصادية الرياضية ، النماذج الرياضية ، وأسلوب الفريق المحدد ، وأساليب التنبؤ التكنولوجي كأسلوب دلفي •

وقد يتم التخطيط على مستوى المنظمة عن طريق تحديد الأهداف وبناء عليها توضع السياسات العامة والتشغيلية التي تخدم كخطوط عامة للتخطيط وكمرشد للتنفيذ ، ومن ثم وفي ضوءها توضع أساليب وطرق العمل واجراءات التنفيذ • فاذا ما زودت هذه بالميزانيات التقديرية والبرامج الزمنية لاكتملت عناصر الخطة •

ومن الأساليب والمناهج الأخرى للتخطيط على مستوى المنظمة ، « نظام التخطيط والبرمجة والموازنة » (PPBS) ، ونظام الإدارة بالأهداف (MBO) وهو مدخل شامل للتخطيط والتغيير الإداري والسلوكي في المنظمة ، وأسلوب استخدام شبكة « بيرت » في تخطيط المشروعات •

أسئلة للمناقشة :

- ١ — التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة • ناقش هذه العبارة •
- ٢ — ما هي العوائق التي تراها يمكن أن تقف في سبيل التخطيط
السليم ؟
- ٣ — ما هو التخطيط الاستراتيجي ؟ وما هي بعض طرق وبعض
مشاكل هذا النوع من التخطيط ؟
- ٤ — ما هي أوجه الاختلاف بين الخطط الاستراتيجية والخطط
التكتيكية ؟ أذكر بعض الأمثلة عن التخطيط التكتيكي للموارد ، وعن
التخطيط التكتيكي للعمليات •
- ٥ — أي من العوامل الهامة يجب أن تأخذها شركة لاقتراح
السيارات في الحساب عند التخطيط طويل الأجل ، وعند التخطيط
قصير الأجل ؟
- ٦ — اشرح أهمية أسلوب « دلفي » •
- ٧ — ما هي العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار في التنبؤ ؟
- ٨ — ما هي أسباب أهمية التنبؤ التكنولوجي للتخطيط بشكل
خاص وللادارة بشكل عام ؟
- اوصف باختصار بعض الأساليب الرئيسية التي تستخدم في هذا
المجال •
- ٩ — ما هو الهدف من التنبؤ بالطلب أو المبيعات ؟ صف بعض
الطرق المستخدمة في هذا المجال •
- ١٠ — لماذا كثيرا ما يربط بين « نظام التخطيط والبرمجة
والموازنة » (PPBS) وأسلوب « ادارة المشروع » (Project
Managemen) أو « مصقوفة التنظيم » (Matrix Form) ؟

١١ - ما هي مزايا نظام الادارة بالأهداف ؟ ولما ينظر اليها على أنها منهج للتغيير والتخطيط الشامل على مستوى المنظمة ؟ وما هي أهمية الجانب المفهومي أو السلوكي لهذا النظام ؟

مواقف عملية :

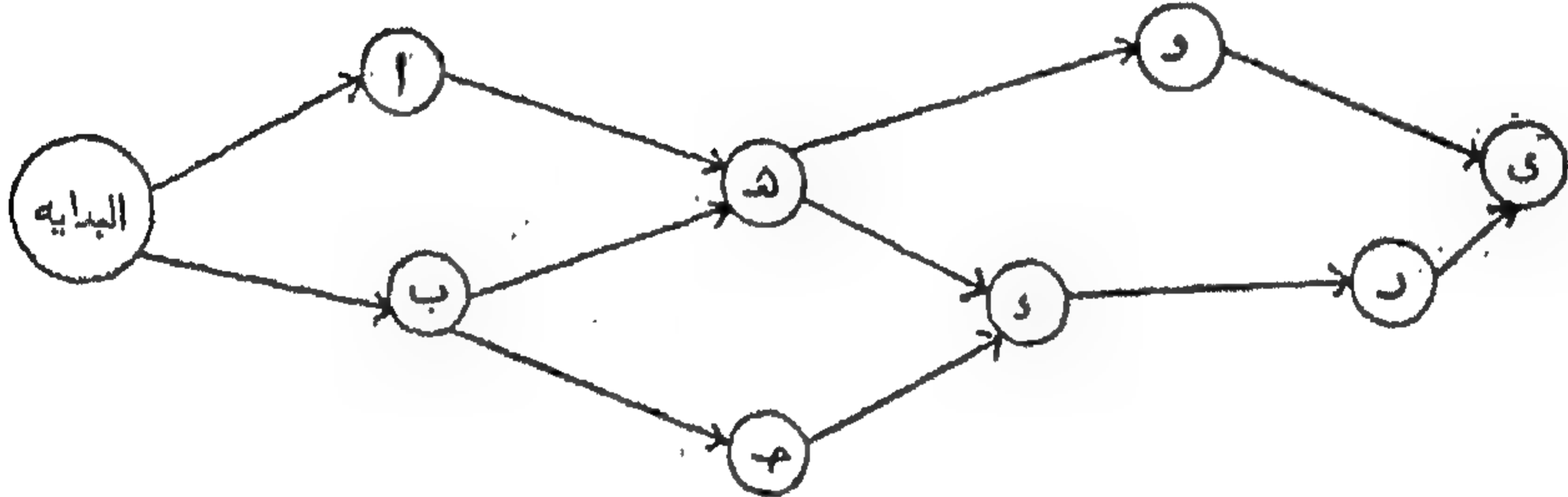
١ - تمثل « شبكة بيرت » التالية صورة لخطوات انهاء أحد المشروعات (كل الأزمدة موضحة بالأيام) والمطلوب :

(أ) حدد كل المسارات ، ثم حدد المسار الحرج •

(ب) ما هو المسار الذي يصبح مسارا حرجا اذا أصبح :

أ - ستة أيام ؟

د - عشرة أيام ؟



٢ - قررت إحدى المصالح الحكومية ادخال نظام الادارة بالأهداف • وقد اشترك المديرون والموظفون في كل وحدة في تحديد الأهداف التي ترغب وحدتهم في تحقيقها ، وذلك بالرغم من قيام الادارة العليا باتخاذ القرار النهائي • وقررت الادارة العليا أن على المصلحة ووحداتها الفرعية تحقيق ٢١٠ هدف ، كما أنشأت قسما ليس له اختصاص غير متابعة تحقيق هذه الأهداف •

١ - هل يتمشى هذا الأسلوب مع مفهوم الادارة بالأهداف ؟

٢ - هل استخدمت الادارة بالأهداف هنا كأداة للرقابة أكثر منها كأداة للتخطيط في هذه المصلحة أم العكس ، ولماذا ؟

قراءات اضافية مقترحة :

A. Chandler, "Strategy and Structure", Garden.—١
City : Anchor Books, Double day, 1966.

ويعتبر هذا من الكتب المتقدمة غير السهلة فيماتعرضه من موضوعات
ومتاقتات ولكنه من الكتب التي تدعو الى الاهتمام حيث يتعرض
لكيفية وأساليب وضع الخطط والاستراتيجيات وتأثيرها على المنظمات
وأهدافها .

P. Drucker, "The Concept of the Corporation", —٢
John Day Company, N. Y., 1972.

ويعرض هذا الكتاب — الصغير نسبيا — لدراسة هامة لتطور نظم
التخطيط والتنظيم في شركة جنرال موتورز .

A. Sloan, "My Years With General Motors", — ٣
Doubleday, N. Y., 1953.

ويعرض هذا الكتاب لدراسة ممتازة ومطولة عن تكوين وتطور
وتنمية شركة جنرال موتورز . وفي الوقت نفسه يفيد كثيرا كل مدير
لشركة من الشركات الكبرى أو أى مدير يتطلع الى ادارة شركة ذات حجم
كبير وذلك لما يعرضه من مواقف وتجارب وتوجيهات في هذا المجال .

الفصل السادس الرقابة

- ماهية الرقابة
- العناصر الرئيسية للرقابة
- اساليب ووسائل الرقابة
- التأثير السلوكي للرقابة
- الرقابة الذاتية

يهدف هذا الفصل إلى

- الوقوف على ماهية الرقابة وكيف ترتبط بالتخطيط .
- تدارك بعض المفاهيم الخاطئة عن الرقابة .
- فهم العناصر والمكونات الرئيسية للنظام الرقابي .
- تفهم الفرق بين الرقابة بالتغذية العكسية والإمامية .
- الإحاطة بالأساليب والوسائل الفنية المستخدمة كأدوات للرقابة ، وكيفية وظروف استخدامها .
- ادراك التأثير السلوكي للرقابة بشكل عام ولكل عنصر من عناصرها بشكل خاص ، وكيف يمكن تدارك السلوك السلبي لها .
- ادراك مفهوم الرقابة الذاتية وأهميته .

الرقابة هي متابعة الخطط والأداء لمعرفة نواحي التقدم والقوة لتدعيمها والقصور والانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعة وبحث أسبابها والعمل على إزالتها . وقد تفشل الخطط في تحقيق أهداف المنظمة ، أو أنها قد تسير في اتجاه أو بأسلوب أدنى لا يحقق هذه الأهداف ، ومن ثم تعمل المنظمات على وضع نظم وأساليب رقابية لاكتشاف ذلك وتخفيف أو إزالة هذه المشكلة . والتخطيط والرقابة عنصران متلازمان ، فهما يمثلان في الحقيقة وجهي عملة واحدة ، حتى لو كانت الخطط سليمة ودقيقة فإن المنظمة قد تواجه العديد من المشكلات إذا فشلت نظم الرقابة في تحديد الانحرافات عن الخطط . وفي الوقت نفسه لا يمكن أن تكون هناك رقابة بدون وجود خطط . وللتخطيط والرقابة تأثير مباشر وغير مباشر على التنظيم والعمليات السلوكية واتخاذ القرارات بجانب أن تأثيرهما فيما بينهما واضح وأمر لازم لا مفر منه .

ومن ثم تتعرض في هذا الفصل لماهية الرقابة بادئين بتعريف الرقابة ، ولبعض المفاهيم الخاطئة في الرقابة ، ثم لمبادئ الرقابة الإيجابية البناءة ، والرقابة بالتغذية العكسية والتغذية الأمامية ، ثم نوضح الفرق بين ما تقصده من الرقابة على الوحدات والنظم الفرعية والرقابة على أعضاء المنظمة . بعد ذلك نوضح المكونات أو العناصر الرئيسية لأي نظام رقابي . وفي جزء مستقل نعرض بشكل شامل لوسائل وأدوات الرقابة التقليدية والحديثة مع شرح موجز لكل منها . وأخيرا نتناول جانب التأثير السلوكي للرقابة بشكل عام وبالنسبة لكل عنصر من عناصرها الرئيسية بشكل خاص .

ماهية الرقابة

تعريف الرقابة :

لاحظ الكاتب أن هناك اتفاقا عاما أو الى درجة كبيرة على تعريف الرقابة ، هذا وإن كان هناك جدل حول طبيعة العملية الرقابية وتأثيرها بالمنهج السلوكي وضرورة أن تأخذ في الاعتبار النواحي السلوكية بجانب الدعوة الى توفير الفرصة للمعاونين والأفراد لمزاولة الرقابة الذاتية . ثم ظهور عدد من الأساليب الرقابية المتجددة أو المستحدثة . إلا أن هذا لا يؤثر كثيرا على المقصود من الاطار العام للرقابة وأهدافها .

وقد عرف « هنري فايول » الرقابة في عام ١٩١٦ بأن « الرقابة في أى مشروع تشتمل على اكتشاف ما اذا كان كل شيء تم ويتم وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السنارية . وهى تهدف الى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها . وأن الرقابة تكون على كل شيء سواء أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقف » . وقد تبني هذا التعريف رواد الإدارة ، كما أنه يعتبر مقبولا حتى يومنا هذا . وإن كنا نضيف — توضيحا ، وضمانا لأن تكون الرقابة بناءة — أن على الرقابة ألا تتجاهل معرفة نواحي القوة والتقدم في الأعمال ولدى الأفراد والعمل على تعزيزها وتشجيعها وتدعيمها وليس مجرد التركيز فقط على نواحي الضعف والقصور والانحراف عن الخطط .

كما عرفت الرقابة (٤٨) بأنها « العملية التي ترى بها الإدارة هل الذى حدث كان من المفروض أن يحدث ، وإذا لم يكن كذلك فلا بد من اجراء التعديلات الضرورية » . وفى ظل منهج النظم (System Approach)

H. Hicks, and C. Gullett, "Management of (٤٨) organisation", Mc Graw-Hill, N. Y., 1976, p. 497.

جاءت إحدى تعريفات الرقابة (٢٩) بأنها « وظيفة النظام الذي يجرى التعديلات وفقا للخطة ، ويضمن أن الاختلافات عن أهداف النظام هي في حدود السماح » .

وقد أدى كبر حجم المنشآت وتعقد التنظيمات الحديثة والاعتماد السيكولوجي للأفراد على الاستقرار وعلو النظام نفسه ، الى أن تصبح عملية الرقابة ضرورة ملحة ، وأن أغلب المشاكل التي توجه اليها عملية الرقابة ذات طبيعة بشرية . وأتينا نلمس تأكيداً لهذا الاتجاه ما ذكره بعض الكتاب (٣٠) من أنه في غياب الرقابة ، سوف يسمح الأفراد للنتائج بالانحراف عن الخطة والترتيبات الموضوعية ، وأن هذا يؤدي الى الفوضى وضعف الأداء لدرجة قد تربك ضمير الفرد . ويتضح من تلك العبارة الأثر السلوكي للرقابة ، أي أن غياب الرقابة يؤدي الى الفوضى ثم المشاكل النفسية . وأن ذلك يرجع الى تعود الناس أصلاً على الاعتماد على وسائل رقابة وتوجيه متعددة في حياتهم اليومية . ومن ثم أصبح الجدل ليس حول أهمية الرقابة أو الحاجة الى نظام رقابي وإنما حول كيف توضع وتستخدم نظم الرقابة في المنظمة الحديثة وأن يؤخذ في الحسبان الجوانب والاعتبارات الانسانية والسلوكية .

بعض المفاهيم الخاطئة في الرقابة :

نعرض هنا لأربع نقاط ، الأولى هي أن البعض قد يعتبر الرقابة قيداً على الحريات أو هي تقييد للحرية والتصرف .

ولكن عندما تكون الرقابة بناءة وتستهدف التوجيه وتعرض لنواحي القوة لا ثباتها وتدعيمها ونواحي الضعف وبحثها وعلاجها

R. Gohnson, F. Kast, and E. Rosengweig, (١٩)
"The Theory and Management of System", 3d ed.,
Mc Graw Hill, N. Y., 1973, p. 74.
D. Mc Farland, "Management", 4 th ed., The(٣٠)
Macmillan, N. Y., 1974.

موضوعيا وبما يعمل على تنمية الأفراد ، والا تكون مهمتها مجرد تصيد الأخطاء لاظهار العيوب الشخصية ومهاجمته ، وفي الوقت نفسه هي رقابة مرنة لا تخضع كل التفاصيل للرقابة وتوافر الفرص للتصرف وتشجيع القدرات ، وتراعى المبادئ السليمة للرقابة - التي ستشير إليها بعد قليل - فإن الصورة أو الوضع سوف تختلف .

والنقطة الثانية ، هي ما يقال أن الجو أو المناخ الرقابي الرسمي قد يكون له تأثير سلوكي سلبي أو سييء . والحقيقة أن الرقابة في القيادة السليمة سوف يخفف كثيرا هذا المناخ غير المقبول . وكما يقول العلماء السلوكيون أو أصحاب المنهج السلوكي أن الرقابة في حد ذاتها ليست سيئة بالنسبة للأفراد ، وأنه بالرغم من عدم استعدادهم للاعتراف بها ، فإن أغلب الناس يفضلون درجة معينة من الرقابة في حياتهم حتى تعطيهم بعض الاستقرار وتساهم في سلامتهم وسعادتهم . ولذلك فإن استمرار التمسك بالمفهوم التقليدي في الرقابة وبالطرق التقليدية للرقابة ، يزيد من المفهوم السلبي للرقابة .

والنقطة الثالثة تتعلق بموقع الإدارة في العملية والابعاد الادارية . فقد يعتقد أن الرقابة تأتي دائما في نهاية أو في آخر العملية الادارية وأن الرقابة تبدأ بعد انجاز العمليات الأخرى . ولكننا كما تعرضنا لتكامل العملية الادارية وديناميكية العملية الادارية فالتا لانستطيع ولا يجوز أن نحدد موقعا أو ترتيبا ثابتا أو دائما لعملية الرقابة في الحياة العملية . فليس بالضرورة دائما أن توضع الخطط ويتم اتخاذ القرارات ثم الاتصال ثم الرقابة ، فقد تسبق الرقابة أو تلي عملية الاتصال .

والنقطة الأخيرة ، وهي تتصل بالنقطة السابقة ، وهي تتعلق بمفهوم الرقابة بالتغذية الأمامية والرقابة بالتغذية العكسية . وسوف تعرض لهذا الموضوع بعد قليل .

مبادئ الرقابة :

هناك عدد من المبادئ العامة التي يجب الالتزام بها عند وضع نظم الرقابة ومزاولة العملية الادارية . من هذه المبادئ :

١ — الموضوعية والواقعية ، سواء فيما يخص الأهداف والمعايير الرقابية التي تستخدم لقياس الأداء ، أو فيما يخص عملية القياس والتقييم نفسها ، أو عند اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة .

٢ — تمشى نظام الرقابة وأساليبها مع طبيعة الوظيفة وحجم المشروع ، فبالرغم من أن الاطار العام للرقابة هو واحد وأن أساليب الرقابة قد تكون عالمية وعمومية ، فانه لا يجوز افتراض استخدامها في كافة المواقف ثم وبصرف النظر عن حجم المشروع .

٣ — سرعة تبليغ الانحرافات عن الخطط ، حيث يلاحظ في الكثير من المنشآت وفي الحياة العملية وصول هذه المعلومات متأخرة وبالتالي يستفاد منها فقط في التخطيط المستقبلي . وعندما يتوافر نظام جيد للمعلومات وتبادلها داخل المنشأة فانه يقلل كثيرا من حدة هذه المشكلة . هذا وقد أدى استخدام الحاسب الالكتروني الى سرعة وصول البيانات ومن ثم توفير بيانات ومعلومات حديثة الى حد كبير .

٤ — تطابق الرقابة وتمشيها مع التنظيم ، حيث التنظيم الواضح ، والمسئوليات المحددة بوضوح داخل هذا التنظيم واداراته وأقسامه المختلفة تجعل الرقابة أكثر فاعلية ويمكن تحديد الأفراد المسؤولين والمواقع المسؤولة عن الانحرافات أو الخروج عن الأهداف .

٥ — يجب تحديد نقاط ومراكز الرقابة التي يهتم بها ، حيث تمثل هذه النقاط أو النواحي دلالات هامة لدى المشروع . وقد يتم التركيز على نقاط استراتيجية ، وقد يتم اتباع مبدأ الرقابة بالاستثناء ، حيث يستغنى عن رقابة بعض التفاصيل أو الجوانب حتى لا يكون ذلك على

حساب النواحي الهامة الأخرى • وليست العبرة في كل الأحوال بكبر حجم الاختلاف عن المعيار ومن ثم وجوب تبليغه وتصعيده والاهتمام به • فقد تكون الاختلافات الطفيفة في موضع معين أو بالنسبة لناحية معينة ذات دلالة أكبر عن اختلافات أكبر في موضع آخر • وهكذا •

٦ - مرونة النظام ، حيث من المهم أن يتصف النظام بالمرونة الكافية المقبولة بما لا يحد من قدرات الأفراد على الاضافة والتجديد والتصرف المفيد أو الابتكارى • وتتمثل أيضا في أن يسمح النظام بوجود بدائل تصحيحية في مواقع الخلل •

٧ - اقتصادية النظام ، حيث لا يجب أن تكون تكلفة نظام الرقابة وتكلفة تطبيقه أكثر مما يستحق أو أكثر مما يمكن أن يستفاد منه أو يوفره • وقد تكون بعض الأساليب الرقابية الأبسط أو الأقل تكلفة مؤدية للغرض أو أكثر ملاءمة •

٨ - يجب أن يكون نظام الرقابة سهل الفهم ويبين الاجراءات التصحيحية ، وبالتالي وعندما تستخدم بعض الطرق الرقابية المعقدة - مثل بعض الأساليب الرياضية - والتي قد لا يسهل على الكثير من المديرين فهمها ، فإن الأمر يستوجب تدريب المديرين عليها •

الرقابة عن طريق التغذية العكسية والتغذية الامامية :

(Feedback and Feedforward Control)

يشيع استخدام التغذية العكسية في الرقابة في غالبية المشروعات ، حيث تعتمد الرقابة على المعلومات والتقييم والاستنتاجات عما حدث بالفعل أى هي عن أحداث تتم أو تمت في الماضى ، ومن ثم اتخاذ الاجراءات والقرارات التصحيحية • وبالتالي فحدوث الخطأ هو المؤشر لوجوب اتخاذ اجراء تصحيحى ، تماما مثل المنظم الحرارى (Thermostate) فهو لا يقوم بأى اجراء تصحيحى الا اذا انخفضت حرارة الحجر عن الدرجة التى تم ضبط المنظم عليها أى عن المستوى أو المعيار المطلوب أو المحدد • والرقابة بالتغذية العكسية بحيث اذا تأكد

بالفحص أن جودة هذه الأصناف أو بعضها أقل من المعيار المحدد ، تعاد إلى العاملين لاتخاذ الاجراء التصحيحي أو انتاج غيرها .

بينما الرقابة بالتغذية الأمامية تقوم على التوقع أو التنبؤ بالأخطاء أو المشاكل أو الانحرافات عن المعايير قبل وقوعها ، ومن ثم يستطيع المديرون اتخاذ الاجراءات التصحيحية لمنع أو تصحيح هذه الانحرافات قبل حدوثها . فعندما يشعر مدير المشتريات باتجاه حدوث نقص من صنف ما في الأسواق خلال فترة معينة ، فقد يرى شراء كمية ما تزيد عن حاجته الحالية تفاديا لظهور مشكلة نقص المخزون ومن ثم نقص معدلات تموين الانتاج عن ما هو محدد . وعندما يدرك مدير الانتاج أن مستوى العمالة لديه لن يستطيع أن يفي بمعدلات الانتاج الموضوعة فقد يقرر اخضاع العاملين أو بعضهم لبرنامج تدريبي معين كاجراء تصحيحي يمنع حدوث المشكلة التي قد تحدث .

ومن ثم فالرقابة بالتغذية العكسية تعالج المشاكل والرقابة بالتغذية الأمامية تمنعها . وفي رأينا أن كلا النوعين مكمل للآخر ويدوران في حلقة متصلة أو يجب أن يكونا كذلك ، حيث يستفاد أيضا من نتائج التغذية العكسية في اتخاذ اجراءات تصحيحية تعمل بقدر الامكان على عدم تكرار حدوث بعض المشاكل أو تكرار حدوث بعض الانحرافات ، وهذا بدوره نوع من الرقابة بالتغذية الأمامية . والحقيقة أن التغذية الأمامية أكثر صعوبة وتحتاج الى جهد من جانب المعنيين في الدراسة والبحث المسبق وتجميع المعلومات والتنبؤ والتوقع السليمين . ولذلك مثلا نجد أن التغذية العكسية أكثر شيوعا بين المنشآت ، وإن كانت المنشآت المتقدمة تستخدم كلا النوعين وتنشئ نظاما شاملا يجمع بين النوعين .

الرقابة على الوحدات او النظم الفرعية والرقابة على افراد المنشأة :

من الطبيعي أن تشمل الرقابة الأنشطة والنظم الفرعية التي تكون في مجموعها الأعمال التي تزاولها المنشأة ، أو هي الرقابة على وحدات

بالمنشأة التي تزاوُل هذه الأعمال أو الأنشطة كنظام التخزين ونظام الشراء ونشاط البيع وعمليات الإنتاج . . . الخ . ومثلاً عندما يكون لكل قسم ميزانية ، ثم يتجاوز أحد الأقسام هذه الميزانية بقدر ما ، فإن هذا يعتبر انحرافاً يشير إلى وجود مشكلة تتطلب بحث أسبابها ، وهكذا . وفي الوقت نفسه تتم الرقابة على أعضاء التنظيم وعلى أدائهم وسلوكهم في العمل واتجاهاتهم . ومن الطبيعي أن هناك علاقة ما واضحة بين كلا النوعين من الرقابة ، إلا أن ما نريد إبرازه هنا هو أن بعض أنواع وأساليب الرقابة على أعضاء المنظمة - بجانب الرقابة على أدائهم - قد تتمثل في وضع النظم السليمة للاختيار والتعيين أو في التأقلم الوظيفي أو في التدريب أو في نظام الترقيات والرواتب أو في نظام الجزاءات بأنواعها المختلفة . وفي هذا جانب من نوعي الرقابة بالتغذية الأمامية والتغذية العكسية معاً .

وبالتالي أيضاً يجب ألا يركز النظام الرقابي فقط على وسائل الرقابة السلبية على الأفراد كالتعنيف ونظم الجزاءات والخصم والانداز وعدم الترقية أو تخفيض المهام والفصل ، ولكن أيضاً بل يجب أن يركز بشكل واضح على وسائل الرقابة الإيجابية كالترقيات والمكافآت وزيادة المرتبات والمزايا ، وزيادة المسؤوليات والسلطات الوظيفية ، وزيادة دور المشاركة ، وأيضاً المزايا المعنوية ونظم الدوافع السلوكية ، وذلك بجانب وسائل الرقابة بالتغذية الأمامية التي أشرنا إليها كنظم الاختيار والتأقلم الوظيفي والتدريب بجانب نشاط التوقع بالأخطاء والمشاكل لتلافيها .

العناصر الرئيسية للرقابة

تشمل الرقابة عناصر ثلاثة أساسية ، وفي الوقت نفسه يمكن النظر إليها على أنها الخطوات الرئيسية لبناء النظام الرقابى بشكل عام :

* وضع المعايير والأهداف الرقابية التى ستستخدم كمرشد للأداء .

* قياس وتقييم الأداء وفقا لهذه المعايير والأداء .

* اتخاذ الاجراءات التصحيحية فى صورة قرارات رقابية .

هذا وان كان — كما أشرنا — هناك اتفاق عام حول مفهوم وتعريف الرقابة وعناصرها الا أن هناك فى الوقت نفسه جدلا ومشاكل وتساؤلات حول وضع واستخدام وتطبيق النظام الرقابى وعناصره . والأسئلة التالية تشير الى بعض مجالات هذه المشاكل التى تواجه الادارة حاليا (٥١) .

١ — ما هو المعيار الذى يستخدم فى التقييم ؟

٢ — كيف يوضع المعيار وكيف يكون مقبولا وموضوعيا ؟

٣ — متى وأين يتم مراجعة الأداء ؟

٤ — من يقوم بالتقييم ؟

٥ — لمن ترفع تقارير نتائج التقييم ؟

٦ — كيف تتم العملية كلها فى توقيتات سريعة ومناسبة وبدقة وبتكلفة مناسبة ؟

وسوف نحاول فى المناقشات التالية أن نلقى الضوء على تلك العناصر الثلاثة الرئيسية للرقابة وعلى الجانب السلوكى لها ، وتوضيح بعض هذه التساؤلات السابقة .

W. Newman. et. al., "The Process of (٥١) Management", 3d ed, Prentice-Hall, N. J, 1972, p. 582.

١ - الأهداف والمعايير :

العلاقة هنا واضحة بين الأهداف والمعايير في عملية الرقابة وبين وظيفة التخطيط . وقد ذكر كوتنز في كتابه الأخير (٥٢) ، أن كل هدف وكل غرض في برامج التخطيط ، وكل نشاط وكل سياسة في هذه البرامج ، وكل اجراء وكل ميزانية تقديرية ، تصبح معايير يقاس ويقارن بها الاداء الفعلى ، بالأداء المتوقع . وتوضع المعايير الرقابية لكل وحدة ادارية في التنظيم ابتداء من مجموعات العمل الصغيرة في أدنى المستوى التنظيمى الى مجلس الادارة فى القمة .

وقديما كان يتم تحديد الوحدات والمراكز التى سيتم رقايتها (الوحدات الرقابية) لكى تكون مجالا للميزانيات التقديرية التى يتم اعدادها. ولكن التطوير الفكرى الذى تم فى هذا المجال قد تأثر بالجانب السلوكى ، وأن تحدد وحدات الرقابة لكى تصبح مجالا لتحديد وتحمل المسئولية . وفى المنظمات التى تعمل من أجل الربح ، غالبا ما تعرف وحدات المسئولية بمراكز الربحية . ويتم الآن تطبيق تلك الفلسفة الرقابية باستخدام مراكز المسئولية فى أغلب المنظمات الحديثة . كما يتم التفرقة بين العوامل والمتغيرات التى يمكن التحكم فيها عن التى لا يمكن التحكم فيها عند وضع معايير الأداء . فمثلا بنود المصاريف الاضافية كالمياه والنور والوقود والاستهلاك ، أو معدلات الأجور الموضوعة بواسطة النقابات ، كلها بنود لا يستطيع التحكم فيها بواسطة الوحدات فى مستوى الادارة الوسطى أو مستوى الادارة المباشرة (الأدنى) . ومن ثم تستبعد هذه المتغيرات أو البنود من مجال تحديد معايير الأداء .

ويتطلب وضع المعايير الرقابية اجراء ذا خطوتين ، ففى ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها من نشاط معين أو من وحدة ادارية معينة ، تقرر الادارة احتياجاتها من المدخلات أو مستوى الأداء والانتاج المطلوب

H. Koontz and C. O'donnell, "Principles (٥٢) of Management", 6 th ed., Mc. Graw-Hill, N. Y., 1976, p. 657.

لتحقيق هذه الأهداف • ثم يتم اختيار المعيار (أو المعايير) المناسب الذى يعبر عن احتياجات المدخلات أو مستوى الأداء أو الانتاج المتفق عليه •

والأهداف والمعايير يجب أن تكون موضوعية ومحددة وواضحة ، ليست عامة أو مبهمة ، أو تخضع لعدد من التفسيرات ومن ثم تمييز المسؤولية ، وكلما كانت الأهداف والمعايير كمية - بقدر ما أمكن ذلك - كلما أمكن إخضاعها للقياس والتقييم والمحاسبة دون جدل شخصى أو غير موضوعى • والأهداف والمعايير الواقعية التى يمكن تحقيقها هى المعايير المطلوبة ، وأن هذا لا يتنافى مع وجود أهداف أكثر صعوبة أو طموحة ولكنها غير ممكنة أو مستحيلة التحقيق • وتوضع الأهداف والمعايير فى ظل الامكانيات والظروف المتاحة والمحيطه أو فى ظل مساندة الادارة العليا بتوفير هذه الامكانيات وازالة العقبات أمامها • وقد توضع خطط أو برامج لازالة هذه العقبات • وتوفير عنصر المشاركة الحقيقى بين المديرين والمعاونين والأفراد أمر هام عند وضع هذه الأهداف والمعايير حتى تتحقق الموضوعية والمساندة والارتباط والالتزام من جانب هؤلاء المسئولين •

٢ - القياس والتقييم :

قياس وتقييم المدخلات والأداء أو النتائج يشل العنصر أو المرحلة الثانية فى العملية الرقابية • والى أن تتعرض للأساليب والوسائل الرقابية المختلفة التى تخدم هذا الغرض وتساهم أيضا فى اتخاذ القرارات التصحيحية ، فالتا نشير هنا الى أن عملية القياس والتقييم قد تأخذ كل أو حدى الصور العامة الآتية ، وهى الملاحظة الشخصية ، اجراءات محاسبة ادارية ، الإدارة بالاستثناء ، المحاسبة بالنتائج •

١ - الملاحظة الشخصية : وتستخدم هذه الطريقة كثيرا وخاصة عند متابعة ورقابة أداء الأفراد • حيث يمكن للرئيس المباشر الحكم على الأداء والنتائج بملاحظة سرعة العاملين ، أو الحكم على جودة العمل أو الانتاج بالفحص الشخصى أثناء العمل أو أثناء التشغيل ، ويستطيع ملاحظة وتقدير

الحالة المعنوية للعاملين واتجاهاتهم (The Attitudes) من خلال ملاحظتهم ورؤيتهم والتحدث معهم ومعرفة ملاحظاتهم أو مشاكلهم أو تساؤلاتهم .

وهذا الأسلوب وإن كان يبدو في مظهره بسيطاً إلى أنه في الحقيقة ليس من السهل القيام به أو ليس من السهل ضمان دقته وقدرة الرؤساء على استخدامه بكفاءة وخاصة ما يتعلق بالحكم على الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم . حيث أن ما يسمع بشكل مباشر أو ما يرى بشكل مباشر ، ثم ما هو تفسير ذلك ، ثم ما هي الحقيقة ، أمور قد تختلف عن بعضها تماماً . ومع ذلك فالملاحظ أن معظم كتاب الإدارة يرى استخدام الملاحظة الشخصية وأنها من أفضل الطرق للرقابة على الأشخاص ، والعسل على تدريب الرؤساء على كيفية استخدامها بكفاءة .

ب - المحاسبة الإدارية : لم يستمر دور نظرية المحاسبة وتطبيقاتها مقصوراً على توفير المعلومات لمن يطلبها من خارج المنشأة ، حيث تحول التركيز على الاستخدام الداخلي وبواسطة إدارة المنشأة لما توفره المحاسبة الإدارية من الكثير من البيانات والمعلومات الموضوعية ، ومن ثم إحدى الصور الرئيسية للقياس والتقييم في عملية الرقابة .

والمحاسبة الإدارية - حسب تعريف لجنة المحاسبة الإدارية بجمعية المحاسبة الأمريكية (٥٢) - هي تطبيق الأساليب والمفاهيم المناسبة على أعداد البيانات التاريخية والمتوقعة اقتصادياً لإحدى الوحدات لمعاونة الإدارة في وضع خطة تعمل على تحقيق أهداف اقتصادية مناسبة ، وفي اتخاذ القرارات الرشيدة بما يخدم تحقيق هذه الأهداف . ويظهر من هذا التعريف أن المحاسبة الإدارية لا يقتصر دورها فقط على توفير المعلومات لغرض القياس بل أصبحت تنطرق أيضاً لجانب التقييم في الرقابة ، ومن

ثم أيضا لا يقتصر دورها على مجرد توفير البيانات الخام بل على أن توفر وسيلة أو وسائل ملائمة للتقييم .

ج - الإدارة بالاستثناء : حيث يتم التركيز على نواحي معينة فقط . أو عندما تظهر أنواع معينة من المشاكل فقط . فالإدارة بالاستثناء هي نظام للتعريف والاتصال ، يقوم باخطار المديرين عندما تنشأ الحاجة الى ذلك ، والعكس أى يبقى ساكنا اذا لم تكن هناك حاجة الى ذلك . وعلى هذا الأساس يمكننا ارجاع الإدارة بالاستثناء - كمبدأ - الى عهد حثرو وموسى حيث كانت نصيحة حثرو الى موسى ألا تعرض على موسى . الا الأمور الاستثنائية .

وقد تعرضت حركة الإدارة العلمية لمبدأ الإدارة بالاستثناء عندما أشار « فردريك تيلور » الى هذا المبدأ وأيده . كما ناصره عدد من الكتاب بعد ذلك (٥٤) . وقد أصبح هذا المبدأ احدى صور القياس والتقييم الهامة فى الرقابة فى المنظمات الحديثة . كما أن أهميته أخذت تزداد مع استمرار نمو المنظمات الحديثة وكبر حجم أنشطتها وتعقدتها . ومن ثم فرضت الإدارة بالاستثناء نفسها كحقيقة واقعة فى المنظمات الحديثة كضرورة تقتضيها كثير من المواقف والحالات والظروف سواء عن عمد أو عن تقصير . ويلاحظ أن استخدام العقول الالكترونية وتصميم النظم يطابق هذه الطريقة فى الإدارة . فأى نظام « سيرتك » (Supernatic) عندما يصمم بشكل سليم سوف يكشف الاستثناءات التى تستحق أو تتطلب التقييم .

وللرقابة بالاستثناء عدد من المزايا (٥٥) ، منها أنها تعمل على توفير

الوقت : وتركيز الجهود ، تقلل من تشتت الأفكار ، تقلل من تكرار اتخاذ القرارات ، تكشف عن مجالات المشاكل الحرجة ، وتقوي الاتصالات .

ومع ذلك فإن من مشاكل هذا النظام أنه قد يؤدي دون ادراك الى التصادى فى الاستثناء حتى يصبح الواقع هو « الادارة بالازمة » (Management By Crisis) حيث تنتظر الادارة وقوع الازمة لتبدأ بالاهتمام وتقييم الموقف واتخاذ بعض القرارات التصحيحية . وقد يكون ذلك عن عدم خبرة بضمون وفلسفة هذا النظام أو عن تقصير . فـ كثير من المديرين يعتقدون أنهم يديرون بالاستثناء بينما هم يديرون بالازمات ، ومن ثم تسيل مواءمة الازمة الى أن تصبح القساعة وليست الاستثناء . وكل ذلك يؤدي الى انهيار فاعلية الادارة ودليل على الخل وعدم الخبرة ويؤدي الى عدم فاعلية المنظمة بل وفشلها فى التخطيط والرقابة . وتتمثل تلك المشكلة فى أن هناك خطا رقيقا أو فرقا بسيطا جدا بين الادارة بالاستثناء والادارة بالازمة فى الواقع العملى .

د - المحاسبة بالنتائج : ويرتبط هذا الأسلوب بمنهج « الادارة بالأهداف » (Management By Objectives) ، وهو يركز على النتائج أكثر من تركيزه على الوسائل . ومن ثم وفى ضوء الأهداف والمعايير المحددة يتم تقييم الأشخاص والوحدات ومحاسبتهم وفقا للنتائج المحققة وليس بناء على عوامل واعتبارات شخصية أو مظهرية أو على علاقات شخصية أو فى ظل اعتبارات وصفية غير ملموسة تخضع للجدل أو عدم الموضوعية أو « للمحسوبية » . وبالتالي أيضا يكون هناك أساس موضوعى لمناقشة أسباب وصول أو عدم وصول الأشخاص أو الوحدات الى المعايير الموضوعية أو الأهداف المطلوبة والتي حددت فى المرحلة الأولى من عملية الرقابة .

والحقيقة أن نظام المحاسبة بالنتائج لا يهدف أو لا يعنى أساسا مجرد قياس النتائج لمكافأة الالتزام بالمعايير ومعاينة الانحراف عن هذه

المعايير وذلك بطريقة اتوماتيكية أو تلقائية • ولكن فلسفة نظام المحاسبة بالنتائج تسم بالحبسة التشخيصية ، أى أنها تعتنى أساسا بتشخيص الموقف وبحث أسباب تحقيق أو عدم تحقيق المعايير والنتائج والأهداف المرغوبة تسهيدا لاقتراح وسائل العلاج المناسبة التى قد تتمثل - مثلا - فى توجيه الأفراد والأخذ بيدهم وتنميتهم أو تدعيم مواقع التقدم والقوة لديهم أو اتخاذ أى نوع من القرارات التصحيحية فى المرحلة الثالثة للرقابة ، ثم وبما يفيد عند وضع الخطط الجديدة ، وهذا يمثل صعوبة النظام فى حد ذاته • ويلاحظ بناء على ذلك أن هذا النظام - عندما يطبق بشكل سليم - يجمع بين المناهج السلوكية والتقليدية والمواقفية ، ومن ثم فهو مدخل فعال للتقييم فى الرقابة على المنظمات الحديثة •

٣ - اتخاذ القرارات التصحيحية :

ويعتبر ذلك العنصر هو العنصر أو المرحلة الأخيرة فى عملية الرقابة ، والذي دونه لا يكتمل مفهوم ومضمون الرقابة • فبناء على نتائج المرحلة الثانية التى قامت بقياس ومتابعة وتقييم النتائج والأداء والمواقف وبحث الأسباب ، يتم اختيار وسائل التصرف التى هى فى حد ذاتها قرارات تصحيحية أو هى قرارات رقابية ، يجب أن تتفق مع طبيعة هذه الأسباب • فعلى سبيل المثال قد يقودنا القياس والتقييم على مدار السنوات العديدة حيث تعتمد فى المرحلة السابقة الى وجود انحراف عن تحقيق المعايير الموضوعية ومن ثم الى أحد الاستنتاجات التالية :

أ - أنه لا غبار على المعايير والأهداف الموضوعية إنما التقصير هو من جانب الأفراد ، وأن هناك حاجة الى وسائل تحفيز جديدة لكسب الالتزام بالمعايير •

ب - أن هناك حاجة الى الضغط وأحداث توافق بين المعايير والمدخلات والأداء •

ج - أن المعايير والأداء لا غبار عليهما ، وأن الحاجة هى الى العمل

على ازالة بعض العقبات من جانب الادارة ومحاولة تصحيح الانحراف
الجارى عن طريق بعض الاجراءات والوسائل .

د - أن هناك خطأ فى المعايير الموضوعة .

ومن ثم يتطلب كل من هذه الاستنتاجات قرارا رقايا يختلف عن
الآخر . فبالنسبة للاستنتاج الأول ، فإن القرار قد يمثّل فى ادخال نظام
حوافز جديد أو فى تعديل نسط الاشراف والقيادة . وبالنسبة للاستنتاج
الثانى فإن القرار قد يكون لفت نظر أو انذار أو فصل بعض الأفراد
المسؤولين ، ووضع ضغط أكثر أو اضافية . واذا اخترنا الاستنتاج
الثالث ، فإن القرار قد يكون الإحتفاظ بالوضع على ما هو عليه
والاستمرار فى العمل كما كان يؤدي فى الماضى ، وأن تقوم الادارة من
جانبها باتخاذ بعض الاجراءات باعادة اختبار المعايير الحالية ثم تعديلها
أو وضع معايير جديدة . وهكذا .

أساليب وأدوات الرقابة

على مدار السنوات العديدة الماضية مرت الرقابة بعدد من
الأساليب التقليدية والحديثة والمتقدمة . وقد تعرضت المراجع
العلمية لأساليب مختلفة ، حيث ركزت بعض المراجع على بعض
الأساليب ، وركز الآخر على أساليب أخرى . وأيضا ، وكما سبق
أن ذكرنا فى موضوع التخطيط وعندما تعرضنا لبعض أساليب
ووسائل التخطيط أن لبعض هذه الوسائل طبيعتين أو مهمتين ، تخطيطية
ورقائية . أى أنها نفسها تستخدم وتخدم كلا الغرضين . وفى الوقت نفسه
فإن بعض هذه الأساليب تستخدم كوسائل لاتخاذ القرارات ، ولذلك فقد
يتم التعرض لها من خلال موضوع اتخاذ القرارات . والحقيقة أنه لا غبار
فى ذلك ، ولا يجب أن يعرض القارىء الى شىء من اللبس ، فكثير من
الجهود الادارية ذات علاقات مشتركة .

ومن ثم فسوف نحاول أن نشير الى كافة وسائل وأساليب الرقابة
يقدر الامكان ، ثم نتعرض بالشرح فقط لتلك الوسائل التي لم نعرض لها
في الفصل الخاص بالتخطيط أو في الفصل الأخير الخاص باتخاذ القرارات.

هذه الوسائل هي :

- ١ - الميزانيات التقديرية •
- ٢ - التكاليف المعيارية •
- ٣ - الميزانيات المتغيرة •
- ٤ - التكاليف الحدية •
- ٥ - المراجعة الادارية •
- ٦ - نظم المعلومات •
- ٧ - الزمن الثابت •
- ٨ - تحليل النسب •
- ٩ - تحليل نقطة التعادل •
- ١٠ - تحليل التقارير الخاصة والروتينية •
- ١١ - استقصاء الاتجاهات •
- ١٢ - نظام التخطيط والبرمجة والميزانيات (PPBS) •
- ١٣ - بحوث العمليات •
- ١٤ - البرمجة الخطية •
- ١٥ - المحاكاة أو التماثل •
- ١٦ - مشاكل المخزون •
- ١٧ - صفوف الانتظار •

- ١٨ - ييرت/الزمن ، ييرت/التكلفة ، والمسار الحرج .
- ١٩ - تحليل شبكات الأعمال .
- ٢٠ - توزيع الموارد وجدولة الأعمال المشتركة (RAMPS)

هذا ، ويلاحظ أننا سبق أن تعرضنا لأسلوب « التخطيط والبرمجة والميزانيات » (PPBS) وأسلوب ييرت الزمن والتكلفة في الفصل الخامس الخاص بالتخطيط وكأدوات من أدوات التخطيط (ولذلك لن نتعرض لهما هنا) . وقد أشرنا الى أن الكثير من أدوات ووسائل التخطيط هي أيضا أدوات وأساليب للرقابة . وهذا ما ينطبق على تلك الأساليب الواردة هنا بصرف النظر عن موقعها . فالتخطيط والرقابة متلازمان ، وهما وجهان لعملة واحدة كما سبق أن أشرنا .

كما يجب أن يلاحظ أيضا أن الكثير من هذه الأساليب قد يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات السليمة ، ومن ثم تتعرض لبعضها في الفصل الخاص باتخاذ القرارات . ولا تعارض في ذلك ، فالقرارات قد تكون في مجال التنظيم أو الرقابة أو التوجيه .

١ - الميزانيات التقديرية :

الموازنة التقديرية عبارة عن كشف أو بيان بموارد وأموال محددة ومخصصة لمشروع ما أو لنشاط ما أو لوحدة من الوحدات في المنظمة . وهي نوع من اعداد الخطة أو المخطط في صورة كمية أو مالية . فالميزانيات الرأسمالية وميزانيات الإيرادات والمصروفات تأخذ شكل مالي . وميزانية الانتاج قد تأخذ شكلا كميًا يعبر عنه في صورة عدد وحدات الانتاج .

ويتم تقسيم الأعمال الى الأنشطة والوظائف المختلفة التي يؤديها المشروع ، أي الى مجالات تنق مع المسئولية الوظيفية . وذلك مثل نشاط أو مجال الانتاج والتصنيع ، مجال البيع والتوزيع ، نشاط الاعلان ، نشاط الادارة ، نشاط أو مجال البحث والتطوير ، وهكذا . ومن ثم

تصبح كل وظيفة أو مجال موضع ميزانية تقديرية خاصة بالوظائف •
وبالإضافة الى ذلك توجد ميزانيات تقديرية خاصة بالأقسام • وهذه
تعتبر جزءاً لا يتجزأ عن الميزانيات الوظيفية • وفي النهاية يتم تجميع كافة
الميزانيات الوظيفية في ميزانية موحدة أو رئيسية (Master budget)
وتعرف المجالات والأنشطة المحددة بمراكز الميزانية أو مراكز تكلفة •

وعادة ما يتم اعداد ميزانيات تقديرية عن :

المبيعات	النقدية •
الانتاج	التكاليف (موزعة على الانتاج — الادارة — البيع)
الاعلان والترويج	الائتمان (مدينون ودائنون)
المشتريات	تنبؤ موحد — وذلك في شكل ميزانية
المخزون	تقديرية عما هو متوقع من ارباح وخسائر
المصروفات الرأسمالية	وميزانية عمومية أو حساب ختامى
البحوث والتطوير	

ومن المهم أن تراعى الموضوعية وواقع الظروف الحالية والمتوقعة
عند اعداد هذه الميزانيات ، كما أنه من الضروري التنسيق التام والشامل
بين هذه الميزانيات في عمل متكامل ومتجانس ، ومن ثم لا يحدث التعارض ،
كما أن اجراء هذه التنسيق سوف يعمل على كشف العوامل المعوقة
وبالتالى على ازالتها أو أخذها فى الحسبان •

وتعتبر الموازنات احدى وسائل الرقابة المثالية والشائعة فى المنظمات
وتعتمد عليها الادارة العليا فى ارشاد أنشطة الأقسام التنفيذية المختلفة •
وتمثل الموازنات رقابة بالتغذية العكسية ، فاذا لم يحقق أى قسم من
الأقسام ما هو متوقع منه ، كأن لا يحقق قسم البيع حجم المبيعات المطلوب
(كما أو اراداً) أو لم يحقق قسم الانتاج كمية الوحدات اللازمة فان
الأمر يستدعى المساءلة والتحليل وبحث الأسباب واتخاذ القرارات

التصحيحية • وإذا تجاوز أى قسم من الأقسام ميزانيته فانه من المحتمل أن يكون هناك خطأ قد حدث يحتاج الى تبرير من القسم والى اجراء تصحيحى من جانب الادارة العليا •

وفى السنوات الأخيرة استخدمت بعض الشركات الميزانيات التقديرية كوسائل للرقابة بالتغذية الأمامية • حيث لا تعتمد الشركة على ميزانيات جامدة يستفاد منها فقط لمعرفة التجاوز فى نهاية فترة معينة ، بل تعتبر الميزانية مرنة يتم متابعتها وامكان تعديلها خلال فترة الميزانية عندما تظهر ظروف اقتصادية أو اتجاهات ما تدعو الى التغيير تقاديا للمشاكل والأخطاء قبل حدوثها • وعلى سبيل المثال فقد استخدمت شركة ايمرسون الكهربائية تنوع الميزانيات كنوع من الرقابة بالتغذية الأمامية • حيث أنشأت ثلاث موازنات ، الأولى قائمة على أساس أن ادارة المبيعات سوف يمكنها تحقيق حجم المبيعات المتوقع • والثانية ، ميزانية يسكن للادارة أن تتراجع اليها اذا ما اتجهت المبيعات الى الانخفاض فى حدود ١٠٪ عن المتوقع • والثالثة هى موازنة يسكن أن تستخدم فى حالة انهيار الموقف السوقى • ومن ثم تستطيع الشركة أن تستجيب بسرعة لمشاكلها •

٢ - التكاليف المعيارية :

تعتمد أساليب التخطيط والرقابة مثل الموازنات التقديرية على بيانات يعتمد عليها حتى تتحقق الفائدة المرجوة • وكثيرا ما يعتمد على البيانات التاريخية المسجلة لدى المشروع وأيضا على الخبرة السابقة والحالية • فمعرفة كم تكلف شىء ما فى السنة المالية السابقة هو أسلوب واضح للتنبؤ بتكلفته عن هذا العام • وبالرغم من ذلك فقد وجدت الادارة أن البيانات أو التكاليف التاريخية محدودة الفائدة وأنها لا تعكس دائما وبدقة الموقف الجارى بسبب ارتفاع معدلات الأسعار بوضوح ، وانها يسكن أن يكون لها دور ولكن لا يجب الاعتماد عليها فقط • ولذلك لجأت الادارة الى نظام التكاليف المعيارية لتصل الى بيانات يعتمد عليها فى نظامها الرقابى • وتمثل هذه التكاليف ما « يجب » أن تكون عليه

تكاليف الشركة (وتكلفة أى نشاط أو أى شىء ما) فى ظل ظروف معينة وفى ظل حجم عمل أو انتاج معين • وهى تعتمد على التكاليف والبيانات التاريخية ، بحث السوق ، تقديرات الموردين ، بيانات الصناعة ، تقديرات هندسية ، أى معلومات أخرى متاحة ، ومن ثم يمكن تقسيم ماذا يجب أن تكون عليه تكاليف الشركة وأنشطتها فى موقف نموذجى • ويمكن هنا أيضا تحقيق المرونة لهذا الأسلوب بوضع تكاليف معيارية لمستويات مختلفة من الانتاج أو المخرجات •

ومن ثم فأتى وبعد التنفيذ يتم مقارنة التكاليف المعيارية بالتكاليف الفعلية ويتم تحديد وتحليل الانحرافات عندما توجد •

انواع التكاليف : ومن المهم أن نوضح مفاهيم أنواع التكاليف المختلفة التى تكون فى مجموعها التكاليف المعيارية • هذه التكاليف هى التكاليف الثابتة والمتغيرة والاضافية • والتكاليف الثابتة تمثل المصروفات التى يلزم دفعها سنويا فى فترة معينة بصفة متكررة أو ثابتة نسبيا ، ولا تتحمل مباشرة بمستوى الانتاج • وذلك مثل ضرائب الملكية ، التأمين على المبنى ، مرتبات رجال الخدمات ، الايجار • أما التكاليف المتغيرة فهى التى تتغير مع مستوى الانتاج ، وغالبا ما تمثل المصروفات فى وقت ما أو على الأقل تتغير كل وقت تحدث فيه وحسب مستوى الانتاج • وذلك مثل المواد وأجور العمال ورجال البيع الذين يحتاجهم الشركة لانتاج وبيع منتجاتها النهائية • والمصروفات الاضافية (Overhead) تمثل أى تكاليف لا يمكن عمليا تخصيصها ونسبتها للوحدات المنتجة ، مثل تكلفة الكهرباء ، مرتبات الموظفين الكتابيين • وبعض هذه المصروفات تعتبر ثابتة والبعض يعتبر متغيرا • وللأغراض المحاسبية يتم تقسيم أو تجزئة هذه المصروفات بين الفئتين ، أو باستخدام إحدى طرق التحميل أو التوزيع الشائعة لتوزيع هذه المصروفات الاضافية السنوية على الوحدات المنتجة عشوائيا بتحميل جزء من هذه التكاليف لكل وحدة من الوحدات المنتجة •

(جدول رقم ٧)

التكلفة المعيارية الشهرية للمصباح الكهربائي
عن شهر يناير

١ — المواد (تكاليف متغيرة) :

بند	تكلفة معيارية	تكلفة فعلية	انحراف
	مليم جنيه	مليم جنيه	مليم جنيه
١	٢,٥٠٠	٢,٨٣٠	٣٣٠ و — (غير مفيد)
٢	— و ٠٥٠	— و ٠٥٠	— و —
٣	— و ٠٥٠	— و ٠٥٠	— و —
٤	— و ٠١٠	— و ٠١٠	— و —
اجمالي	٢,٦١٠	٢,٩٤٠	٣٣٠ و —

٢ — الاجور (تكاليف متغيرة) :

النسم	أجر الساعة	فعلية / معيارية	الساعات	التكلفة	الانحراف
السياكة	٥,٨٠	٢ و ٣	١,١٦ و ١,٧٤	٥٨ و —	(غير مفيد)
التلميع	٥,٩٠	٣ و ٣	١,٧٧ و ١,٧٧	—	—
النقص واللف	٤,٦٠	١ و ١	١,٤٦ و ١,٤٦	—	—
اجمالي			٣,٣٩ و ٣,٩٧	٥٨ و —	

٣ — المصروفات الإضافية (التكاليف الشهرية) :

البند	معياري	فعلي	انحراف
تكاليف ثابتة	١٥٠٠٠ جنيه	١٥٠٠٠	—
الوحدات المنتجة	١٧٥٠ وحدة	١٩٥٠	٢٠٠ (مفيد)

التكاليف الثابتة

بـ الوحدات المنتجة ٨,٥٧ جنيه ٧,٦٩ ٨٨ جنيه (مفيد)

— ٤ —

البند	ممياري	فلسي	انحراف
	متر جنيه	مليم جنيه	مليم جنيه
مواد	٢,٦١٠	٢,٩٤٠	٣٣٠ — (غير مفيد)
اجور	٣,٣٩٠	٣,٩٧٠	٥٨٠ — (غير مفيد)
مصرفات اضافية	٨,٥٧٠	٧,٦٩٠	٨٨٠ — (مفيد)
إجمالي	١٤,٥٧٠	١٤,٦٠٠	٠٣٠ — (غير مفيد)

ويمثل الجدول (رقم ٧) احدى صور اعداد كشف التكلفة
المعيارية الشهرى لشركة واقعية تنتج نوعا من المصابيح الكهربائية •
ومنه يتبين :

أن تكلفة المواد اللازمة لانتاج مصباح واحد هي ٢ر٦١ جنيها	
وتكلفة الأجور	٣ر٣٩ جنيها
والمصروفات الاضافية	٨ر٥٧ جنيها
اجمالى التكلفة المعيارية للمصباح الواحد	١٤ر٥٧ جنيها

وفي نهاية الشهر تبين أن التكلفة الفعلية للمصباح كانت ١٤ر٦٠ جنيها
أى أنها تزيد عن التكلفة المعيارية المتوقعة بثلاثة مليارات فقط ، وتعتبر هذه
انحرافا غير مفيد (Unfavorable Variance) أى فى غير صالح المنشأة
وان كان هذا لضعفه يسكن تجاهله ولا يمثل مشكلة أمام الادارة • ولكننا
عندما نتفحص هذا الجدول نجد أن هناك ٨٨ مليا تعتبر انحرافا مفيدا
(أى لصالح المنشأة) فى المصروفات الاضافية وهى التى عملت على تغطية
ال ٥٨ مليا انحرافا غير مفيد فى الأجور و ٣٣ مليا انحرافا غير مفيد
فى المواد بخلاف ال ٣ مليارات التى ظلت كانحراف غير مفيد • ومن ثم
يصبح واضحا أن تقوم الادارة باتخاذ اجراء تصحيحى •

كما يوضح هذا الكشف أن الانحراف غير المفيد فى المواد
(٣٣ مليا) يرجع الى البند (١) الخاص بصب البرونز ، والانحراف غير
المفيد فى الأجور (٥٨ مليا) يرجع الى زيادة الوقت المستغرق فى استكمال
عملية السبك ، وأن الانحراف المفيد فى المصروفات الاضافية (٨٨ مليا)
جاءت نتيجة تجاوز مستويات الانتاج المتوقعة خلال هذا الشهر (١٩٥٠
وحدة - ١٧٥٠ وحدة = ٢٠٠ وحدة) وبالتالي انخفاض نصيب الوحدة
من هذه المصروفات • ومن ثم يستمر التحليل واعداد « تقرير حالة » عن
هذا الشهر موضحا أسباب الانحرافات المفيدة وغير المفيدة والاجراءات
التصحيحية المناسبة • فقد اكتشفت الادارة ان الانحراف غير المفيد فى

صب البروتز (بند ١) راجع الى حدوث اختلاس في المخازن أو من جانب العمال الذين يسرقون قوالب البروتز وبيعها • وبالتالي كان الاجراء هو اعادة النظر في نظام الأمن وأحكامه • ومن ثم تسبب نظام التكلفة المعيارية في اكتشاف مشكلة سرقة وأمن كان يسكن أن تمر دون اكتشاف • وبالنسبة لتحليل الانحراف غير المفيد في عملية السبك تبين أن هناك خلافاً في ماكينة السبك الرئيسية مما أدى الى اتخاذ قرار بأن يقوم القسم الهندسي بتركيب جهاز صقل يعمل على تخفيض الوقت المستغرق في السبك من معيار ٢٠ ساعة الى ١٥ ساعة وبدون أن يؤثر ذلك على عملية وجودة التلميع • وقد أدى ذلك بجانب التخلص من الانحراف غير المفيد الى استخدام طريقة أكفاً في سبك المصاييح •

مزايا :

- ان الغرض الرئيسى هو رقابة استهلاك الموارد والتكاليف •
- بجانب ذلك فان نظام التكاليف المعيارية يساعد على كشف مشاكل كان يمكن أن تمر دون اكتشاف •
- يوجه الادارة الى تركيز جهودها على مجالات فى حاجة الى قرارات تصحيحية •
- يفيد الادارة عند اتخاذ قرارات فى مجال التخطيط وفى مجال التسعير •

عيوب :

- عدم الدراسة الكافية للتكلفة الحالية والمتوقعة يؤثر على كفاءة النظام •
- الاستخدام الاجبارى لهذه التكاليف قد يضعف الاداء داخل المنظمة ، وذلك عندما يحاول المديرون العمل فى حدود هذه التكاليف والحفاظ عليها بصرف النظر عن أى اعتبارات موضوعية .
- أخرى قائمة أو تنشأ •

وعلى كل فهو نظام مفيد ، ولكن من الأفضل عدم اعتماد الادارة عليه وحده في مساءلة المديرين والمشرفين .

٣ - المراجعة الادارية Management Audit

ينصرف مفهوم المراجعة دائما على النواحي والعمليات المحاسبية . ولكن المقصود بهذه المراجعة الادارية (٥٦) هو أسلوب شامل لتقييم صفات وسلوك وكفاية الادارة وتقييم جميع العمليات والأنشطة والسياسات والاجراءات التي تتم ، وكذلك الخطط والأهداف ووسائل استخدام الامكانيات والموارد البشرية . ومن ثم فان هذا النوع من الرقابة أو المراجعة ذو طبيعة شمولية ويختص بالادارة الكلية في المنظمة وتقييم الأداء الكلي للمنظمة أو للوزارة أو لأي فرع أو ادارة منها . وهي تحليل انتقادي لكل جانب من التنظيم وعملياته . ولذلك فان هذا الأسلوب يختلف عن أساليب وطرق الرقابة الأخرى اختلافا كبيرا .

وتستخدم المراجعة الادارية عدة طرق منها اعداد وتحليل بعض عناصر البيانات ، مراجعة ما يتم ، الاستقصاءات ، المقابلات المفتوحة والمتعمقة ، الملاحظة العلمية المنظمة ، ... الخ .

وقد تقوم المنشأة ذاتيا بهذا النوع من الرقابة وقد تلجأ الى بيت خبرة خارجي . ولكن عندما يقوم شخص بهذه المهمة (من الداخل أو الخارج) فيجب الاطمئنان الى شمولية خبرته ومعلوماته وقدراته . ومن الأفضل دائما أن يكون هناك فريق للقيام بهذه المهمة يتمتع بشيء من الاستقلالية ويكون مسئولا أمام مجلس الادارة .

وقد قام المعهد الأمريكي للادارة (AIM) بوضع عشرة مجالات أو فئات عمل أو نشاط لكي تكون محل اهتمام المراجعة الادارية

W. Leonard, "The Management Audit", (٥١)
Prentic-Hall, N. J., 1962.

الشاملة وهي (٥٧) •

التشغيل الاقتصادي •	كفاية الانتاج
التنظيم والهيكل التنظيمي	تحليل مركز المديرين
الادارات	السياسات المالية
خدمة المساهمين	نشاط المبيعات
البحوث والتطوير	تقييم المديرين

وقد طور المعهد المذكور كشفاً أو استقصاء من ٣٠٠ بنداً تجمع تلك المجالات العشرة السابقة ، يمكن استخدامها لتقييم أداء وإدارة المنظمة •

وقد أدى ازدياد الفصل بين الملكية والرقابة في المنظمات الأمريكية أن زادت مطالبة المواطنين بزيادة درجة المساءلة بجميع أنواع المنظمات خاصة وعامة • وأن تكون المراجعة الإدارية أسلوباً من أساليب هذه المساءلة • والحقيقة أننا في المجتمعات الاشتراكية ، وفي مصر يمكن للحكومة أن يكون لها دور في اتباع هذا الأسلوب دورياً أو سنوياً مثلاً عن طريق جهاز بها أو عن طريق جهات خارجية تكلف بهذه المهمة •

وقد تكون المراجعة الإدارية أقل دقة من أساليب الرقابة الأخرى بسبب تلك الشمولية والمدى الذي تغطيه ، إلا أن لها فائدتها في الكشف عن مشاكل كان يمكن أن تمر دون ملاحظة ، والوقوف على بعض نواحي الضعف والقصور في الأنماط الإدارية والعلاقات بين الوحدات ومدى حسن استخدام موارد المشروع ، وبشكل عام فهي ذات فائدة للتعرف على طبيعة الممارسة الإدارية الضعيفة إلى درجة واضحة أو القوية على درجة واضحة •

ومن ثم ونظرا لشموليتهما واتساعهما فإن الأمر يستدعى من الفريق الذى يقوم به أن يضع اطارا واضحا لعمله ، والمعناير التى سيعتمد عليها فى التحليل للاداء الادارى ، والاجراءات والخطوات التى سيتبعها ، والطريقة التى ستتبع لرفع التقارير ومحتوياتها ، ونوعية البيانات التى سيلجأ اليها وكيفية عرضها ، الى آخر تلك الأمور التى تضمن تنظيم العمل وعدالة النتائج المتوصل اليها ومن ثم القرارات التصحيحية التى ستبنى عليها .

٤ - نظم المعلومات : Management Information System

ليس المقصود « بنظام المعلومات » هنا هو ذلك النشاط الاحصائى التقليدى فى المنشأة ، ولكنه نظام شامل ومتكامل عن المعلومات الادارية اللازمة عن كل نشاط تأثيرى فى المنشأة ، ويوضح علاقات هذه الأنشطة وبياناتها ببعضها بجانب بيانات العوامل الخارجية المؤثرة ، واجراء عدد من التصنيفات عليها وعدد من التحليلات الاحصائية والرياضية اللازمة . وأن يكفل النظام تزويد جهات العمل المختلفة دوريا وعند الحاجة بما تحتاجه من بيانات ومعلومات واستنتاجات تفيدها فى التخطيط واتخاذ القرارات وفى متابعة ومراجعة أعمالها واتخاذ القرارات الرقابية والتصحيحية المختلفة . وفى الوقت نفسه تستطيع كل ادارة أن تقوم بدورها فى هذا المجال بما تزود به جهاز نظام المعلومات ببيانات هامة ومفيدة . فيمكن لادارة الأفراد أن تصدر تقريرا يحتوى على معلومات تتعلق بمعدل دوران العمالة ومعدلات الغياب ، ومعدلات التأخير . وأن تصدر ادارة التدريب تقريرا يحتوى على تكلفة اعداد وتدريب فئة معينة من العاملين . وأن تصدر الادارة الهندسية قائمة بالتكاليف المعيارية والفعلية لبعض البنود الرئيسية . وهكذا . ويسكن أيضا ضم هذه التقارير أو بعضها فى تقرير واحد يوضح العلاقة بين هذه البيانات . وقد ساعد استخدام العقول الالكترونية على استخدام وتكامل نظام المعلومات واعداد تلك التقارير المتكاملة والعلاقات المختلفة بين البيانات والمعلومات المختلفة وضم التقارير

المختلفة وتزويد جهات الاستخدام بما تحتاجه من معلومات وعلاقات وتحليلات واستنتاجات في الوقت المناسب •

هذا وقد يصبح نظام المعلومات معقدا جدا نظرا لكثرة البيانات والعوامل التي يتم قياسها وتحليلها • ولذلك يصبح من الأفضل دائما أن تقرر الإدارة ويقرر كل مدير نوعية البيانات والعوامل المختارة الأكثر أهمية له • وعدد المقاييس الذي يركز عليها •

وعلى سبيل المثال فإن نظام المعلومات الخاص بفرع بنك ما يمكن أن يشمل أربعة أجزاء كما يلي :

معلومات مالية :

- نسبة التغير في صافي الأيراد •
- نسبة التغير في حجم الودائع والحسابات •
- نسبة التغير في عدد الأنواع المختلفة من العملاء (مثل عملاء الودائع لأجل) •

معلومات عن الأفراد :

- نسبة التغير في الغياب •
- نسبة التغير في دوران العمالة •
- نسبة التغير في ترك الخدمة •

معلومات عن الأداء :

- حجم الأموال الضائعة بسبب عدم الكفاءة •
- حجم الأموال الضائعة بسبب السرقات •
- الخ •

معلومات عن العملاء :

- شكاوى العملاء •
- نتائج الاستقصاء الخاص بتسويق خدمات البنك •
- الخ •

هـ - أساليب الزمن - الثابت : Real-Time Techniques

وتعتمد هذه الأساليب عادة على العقول الالكترونية وما تستطيع أن توفره من معلومات فورية عن طريق التغذية الأمامية للتغذية العكسية. وتبرمج هذه الأساليب وما تقدمه من قرارات اما على شكل الدائرة المقفلة (Closed-Loop Control) أو الدائرة المفتوحة (Open-Loop Control) ومن الأمثلة على نظم تحكم الدائرة المقفلة في الزمن الثابت ما تستخدمه شركات الطيران أو الفنادق في نظام الحجوزات • حيث تستطيع شركة الطيران عامة وفي أى مكتب من مكاتبها أن تعرف ما يتعلق بالمركز الثابت تقريبا لكل راكب على كل طائرة أو على كل رحلة • وتعرف شركة الفنادق نسب الأشغال في كافة فنادقها عبر القطر أو على مستوى كافة مكاتبها في أى دولة اذا ما كانت هذه المكاتب تضمها هذه الدائرة الالكترونية • ومن الأمثلة أيضا نظم رقابة المخزون والأصناف في متاجر التجزئة الكبيرة أو في السوبر ماركت • حيث في حالة بيع سلعة معينة يتم تسجيل رقمها في آلة الدفع ، فيتم على الفور تبويبها وتصنيفها وبيانها في وحدة المعاملة المركزية ، ونفس الشيء عند ارجاع أى وحدة بواسطة العميل ، ومن ثم يتم معرفة موقف كل صنف وفي كافة الفروع وعلى مستوى مركزى فوريا • وبهذه الطريقة يتم المحافظة على « زمن - ثابت » والعمل على ضمان استمرار المخزون بالقدر السليم •

أما أسلوب الدائرة المفتوحة فهو لا يستخدم الا في أحوال فنية ذات طبيعة خاصة نظرا لتعقده وما يحتاج اليه من جهد لانشائه • والمثال على هذا ، ذلك النظام المسمى « سيج بويك » (SAGE BUICK) المستخدم في سلاح الطيران الأمريكى فيما يتعلق بالدفاع الجوى • حيث يستخدم عددا من العقول الالكترونية المتصلة ببعضها لتكون نظام رقابة متقدما تكنولوجيا • ويتلقى النظام والبرنامج الموجود داخل العقول الالكترونية

على مدخلات في زمن ثابت كمعلومات من شبكات الاستشعار المنتشرة على مواقع معينة في كل العالم ، ومن ثم يتم تحليلها تلقائيا داخل العقول الالكترونية والخروج بنتيجة يزود بها القواد فوراً ، والتي قد تكون تحذيرا بهجوم ما واجراء الدفاع المقترح . وتصبح لمراكز القيادة الحرية في اتخاذ الاجراء المقترح أو أى بديل يرويه في ضوء المعلومات المزودة والخبرة الشخصية . وقد يستخدم هذا النظام في الحياة العملية ، ومن ثم يمكن المزج بين العقول الالكترونية وما تقدمه من اقتراحات عمل وقرارات تصحيحية في ضوء ما تزود به من معلومات ، وبين الحكم الشخصي .

٦ - تحليل التقارير الدورية والروتينية والخاصة :

تعد الادارات والأقسام المختلفة تقارير دورية وروتينية عن نشاطها خلال فترة ما ، وبالإضافة الى ذلك فقد تنشأ الحاجة من جانب الادارة العليا أو عندما ترى أى ادارة أو قسم أن هناك داعيا الى اعداد ورفع تقارير في حالات أو مواقف خاصة . ومن المهم أن تستند تلك التقارير على الحقائق والموضوعية والفحص والتحليل ، ثم على البيانات الاحصائية كلما كان ذلك مفيدا . ومن المهم أيضا أن تنظم طريقة حفظ هذه التقارير وتصنيفها لامكانية الاستفادة منها والرجوع اليها في أى وقت آخر . وقد يطلب من بعض الجهات أو الأنشطة أن تكون تقاريرها طبقا لنظام أو طريقة عرض معينة - قد تكون نمطية أو نموذجية موفرة بيانات ومعلومات دورية معينة ، وذلك كتقارير مندوبى البيع مثلا .

٧ - استقصاء الاتجاهات : Attitude Survey

والمقصود بالاتجاهات هنا ، هو اتجاهات العاملين وأنماط سلوكهم وردود الفعل لديهم وكيفية حكمهم وتقييمهم للأمور . ومن ثم يمكن أن يجرى استقصاء شامل بين العاملين لمعرفة اتجاهاتهم وردود الفعل لديهم تجاه رؤسائهم أو تجاه ظروف العمل أو تجاه أى اجراء من الاجراءات أو غير

ذلك • وتقوم بعض المنشآت بهذا المسح كل سنة أو سنتين كوسيلة من وسائل الرقابة والوقوف على مدى التغير في هذه الاتجاهات • فعندما يتبين مثلاً من تحليل نتائج الاستقصاء انخفاض معنويات العاملين عما كان عليه رُسح في استقصاء العام الماضي ، فإن هذا يمثل مشكلة يجب بحثها • أو عندما يظهر الاستقصاء أن ٤٠٪ من العاملين يرون أن رؤسائهم المباشرين أكفاء بينما كانت هذه النسبة في الماضي ٩٠٪ فإن الأمر يتطلب الدراسة واتخاذ القرارات التصحيحية • وهكذا •

وقد تستخدم المقابلات الشخصية وخاصة المتعمقة لأداء نفس الغرض، وإن كان الملاحظ أن الاستقصاء هو الأكثر شيوعاً في قياس الاتجاهات • وتمتاز المقابلات الشخصية في إمكانية الوصول إلى تفاصيل رأسية أكثر ولكنها أكثر صعوبة وتحتاج إلى وقت أطول • بينما تمتاز الاستقصاءات بإمكانية تجميع كمية أكبر من المعلومات ومن أفراد أكثر وفي وقت أقصر • وعموماً ، فقد ترى المنشأة أن تستخدم الوسيلتين معاً أو ترى استخدام أحدهما في ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المطلوبة وحجمها وظروف الموقف •

٨ - تحليل نقطة التعادل :

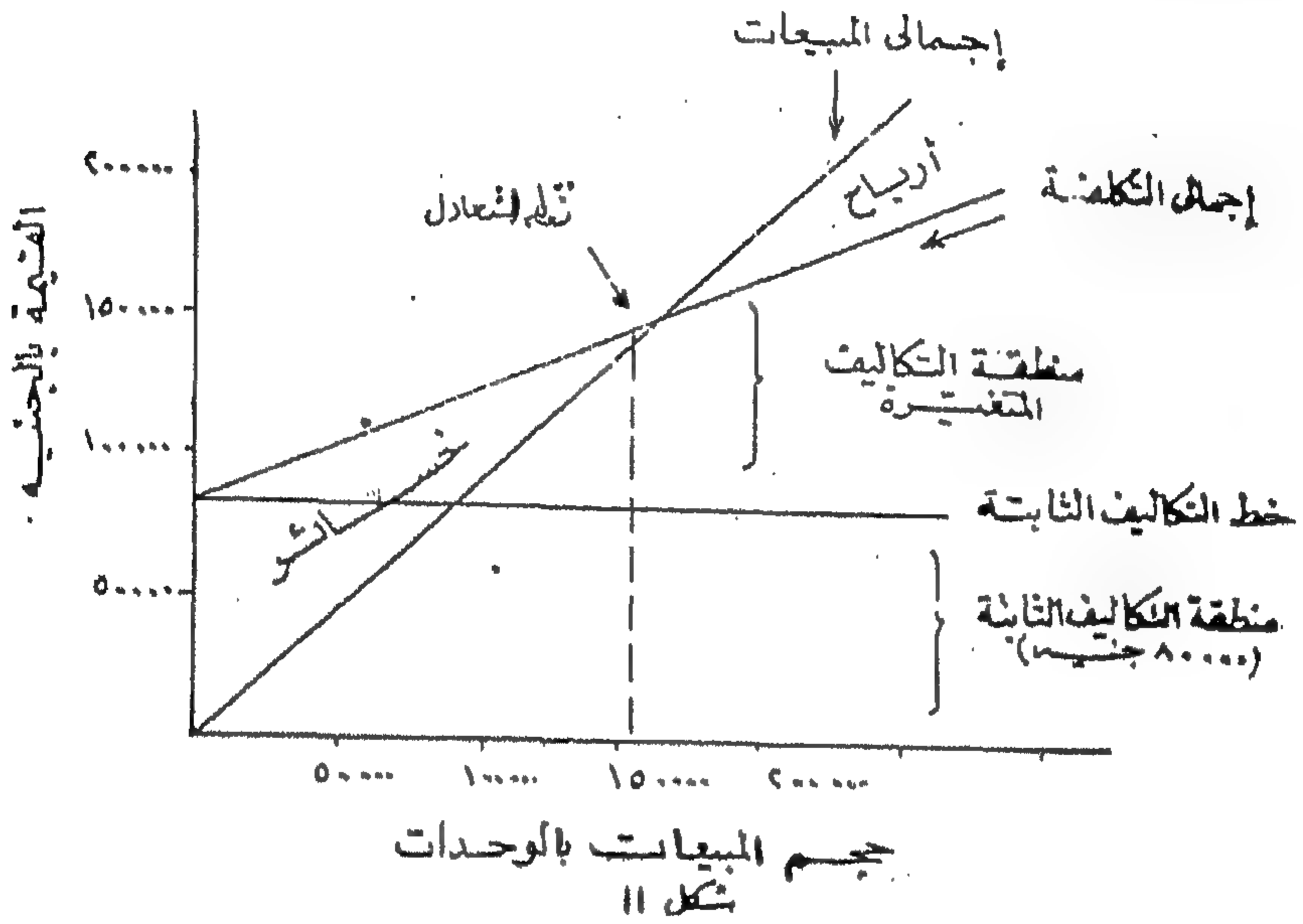
تبين نقطة التعادل العلاقة بين المبيعات (الإيرادات) والمصروفات (التكلفة) بحيث تمثل النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات بالمصروفات • ومن ثم تحقق المنشأة خسائر إذا انخفضت مبيعاتها عن هذه النقطة • (انظر شكل رقم ١١) •

وبالتالي نستطيع بتحليل نقطة التعادل أن :

أ - نحدد سعر البيع الذي يمكن معه تحقيق إيرادات تغطي نقطة التعادل المطلوبة وتحقيق أرباح •

ب - أن نعرف ونراقب حجم المبيعات المطلوب لتحقيق العائد على رأس المال المستثمر •

ج - حساب الإيرادات والمصروفات عند تقاطع. تعادل مختلفة أى عند كميات إنتاج مختلفة ، ومن تقدير كمية الإنتاج والمبيعات التى عندها يمكن تحقيق أكبر ربح ممكن ، ومن ثم أيضا تحديد التكلفة المتغيرة للوحدة .



ومع ذلك ، فإن هناك أوجه نقد توجه الى نقطة التعادل :

أ - عندما لا تتغير التكاليف (المتغيرة) بنفس نسبة التغير في حجم الإنتاج ، وبالتالي عدم وجود علاقة خطية ، ومن ثم فلن يظهر خط التكاليف مستقيما ، ولا يمكن في هذه الحالة تخصيص التكلفة المتغيرة لكل وحدة مبيعة . وبالمثل أيضا يمكن أن يكون خط المبيعات (الإيرادات) غير صحيح .

ب - ان الأمر يتطلب تصوير خريطة التعادل لكل منتج على حدة .

ومع ذلك فانه يمكن الاستفادة من خرائط التعادل في التخطيط والرقابة ومعرفة موقف الإيرادات من التكلفة المتغيرة والثابتة ، وأثر المبيعات الإضافية أو الأرباح ومتى تتحقق .

٩ - تحليل النسب :

تمثل النسبة علاقة بين رقمين ، أى علاقة بين عاملين أو عنصرين من بنود الأصول أو الخصوم أو الإيرادات أو المصروفات أو الأنشطة المختلفة داخل المشروع ، وذلك كالنسبة بين التكلفة والمبيعات ، أو بين العائد ورأس المال المستثمر ، أو بين الأصول السائلة والخصوم المتداولة ، وهكذا . ومن ثم يمكن الحكم على مدى مناسبة هذه العلاقة أو هذه النسبة أو تقرير ما يجب اتخاذه من إجراءات تصحيحية . وبالتالي أيضا يمكن وضع هذه النسب كمعايير واخضاعها للرقابة والتقييم . وتظهر القوائم المالية ، مثل حسابات المتاجرة وحسابات الأرباح والخسائر ، والميزانيات العمومية أو الحسابات الختامية الكثير من هذه البنود والعلاقات ومن ثم يمكن استخراج العديد من النسب منها .

ومن ثم يفيد تحليل النسب عددا من الأغراض :

أ - مقياس للرقابة والتقييم ، ومقياس لمدى الكفاءة والكفاية .

ب - التنبؤ والتخطيط .

ج - الوقوف على العلاقات بين البنود والعناصر المختلفة .

د - يمكن عن طريقها تلخيص عدد كبير من البيانات والتعبير عن طبيعة بعض الأنشطة .

هـ - تساهم في توجيه جهود وقادرة المنشأة ودعمها على الوفاء باحتياجاتها والتزاماتها ومعدلات ربحيتها .

وهناك أربع مجموعات رئيسية من النسب المستخدمة :

١ - نسب مالية أو نسب الميزانية العمومية : وهذه توضح العلاقة بين بنود الميزانية العمومية . وذلك مثل نسبة السيولة ، ونسبة التداول وغيرها .

٢ - نسب التشغيل : وهذه توضح العلاقة بين بنود حساب الأرباح والخسائر . وذلك مثل نسب معدل الدوران والمصروفات والأرباح .

٣ - نسب متداخلة : وهذه تربط بين النسب المالية ونسب التشغيل . وذلك مثل نسب رأس المال أو نسب الإيرادات .

٤ - نسب أخرى ترى الإدارة تكوينها لأغراض خاصة . ونعرض فيما يلي لبعض النسب الشائع استخدامها ومفهومها .

• نسبة العائد على رأس المال المستثمر :
$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{الأصول العاملة}}$$

وتعكس هذه النسبة مدى كفاءة المشروع . وهناك معان مختلفة لرأس المال المستثمر . ولكنه بشكل عام يعنى الأصول الثابتة + رأس المال العامل في المشروع . وعندما تنخفض هذه النسبة ، فقد يعنى ذلك نقص رأس المال المستثمر ، أو أنه لم يتم استخدام رأس المال بكفاءة .

الأصول السائلة

• نسبة السيولة :
$$\frac{\text{الأصول السائلة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

الخصوم المتداولة

والأصول السائلة عبارة عن النقدية + المدينين .

والخصوم المتداولة هي المبالغ الواجبة السداد في المستقبل القريب .

ويجب أن تكون هذه النسبة ١ الى ١ في أغلب الحالات ، حيث أن نقصها عن ذلك يعنى عدم قدرة السيولة لدى المشروع على الايفاء بالتزاماتها القريبية .

الأصول المتداولة

• نسبة التداول :
$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

الخصوم المتداولة

وهي تظهر مستوى القدر المتاح من رأس المال العامل . ويجب أن تكون ٢ : ١ وان كان هذا يتوقف على طبيعة أعمال المشروع ، وأيضا ماى موسمية أعماله .

- المبيعات الى المدينين ، وتبين معدل النفدية التى تحصل عن المبيعات الآجلة • فاذا كانت فترة السداد شهريا ، فسوف تكون هذه النسبة ١٢ : ١ •
- المبيعات الى الأصول الثابتة ، وتبين مدى كفاءة استخدام الأصول الثابتة نتيجة ما تعكسه من حجم مبيعات •
- المبيعات الى رأس المال العامل ، وتبين مدى كفاءة استخدام رأس المال العامل •
- نسب المخزون ، وتعمل هذه النسب على تحليل مدى كفاءة الرقابة على المخزون •
- المواد الخام الى اجمالى المبيعات ، وتبين كمية (أو قيمة) المخزون من المواد الخام مقارنا بكمية (أو قيمة) المبيعات •
- البضاعة أو الأصناف تحت التشغيل الى اجمالى المبيعات ، وتبين كمية المخزون مقارنا بكمية المبيعات •
- المواد الخام الى المشتريات ، وتظهر عدد مرات دوران المخزون • ويحسب بقسمة اجمالى المشتريات خلال العام على متوسط المخزون من المواد الأولية (أول المدة + نهاية المدة ÷ ٢) •
- نسب التكلفة : وتستخدم هذه النسب كثيرا فى تبيان العلاقة بين أنواع المصروفات المختلفة (التكاليف) وحجم أو قيمة المبيعات ، ومن ثم قياس الكفاءة النسبية للمشروع • وذلك مثل :
 - مصروفات الصنع الى المبيعات
 - المصروفات الادارية الى المبيعات
 - مصروفات البيع الى المبيعات
 - مصروفات التوزيع الى المبيعات
 - مصروفات البحوث الى المبيعات
 - وهكذا •

١٠ - بحوث العمليات Operation Research

تعتبر بحوث العمليات من الأدوات والأساليب المتقدمة التي تستخدم في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات . وتعرف بحوث العمليات بشكل عام بأنها الطريقة العلمية والتي تعتمد على عدد من النماذج الرياضية والتي تعمل على تزويد الإدارة بأساس أفضل لتقييم البدائل واتخاذ القرارات السليمة . ويتشابه تطبيق بحوث العمليات مع خطوات التخطيط وخطوات اتخاذ القرارات ، أى تحديد المشكلة ، بناء النموذج واقتراح الحلول ، اختبار الحلول ، وتقييمها ، اختيار البديل المناسب ، وضع الحل موضع التنفيذ ومتابعته . وتعتمد بحوث العمليات على عدد من النماذج والطرق الرياضية والاحصائية ، وأساليب البرمجة الخطية ، ونظرية المباريات ، والتماثل ، ونظرية الاحلال والتتابع ، ونموذج المسار الحرج (CMP) وتحليل شبكات الأعمال ، وتوزيع الموارد وجدولة الأعمال المشتركة (RAMPS) وغيرها .

وقد طبقت بحوث العمليات لأول مرة في مجال الصناعة وخاصة في حقل الانتاج ، أما الآن فهي تستخدم في جميع المجالات الوظيفية كالتمويل والشراء والتخزين والتمويل وشئون الأفراد والبحوث والتطوير ، وفي مجال التخطيط والرقابة .

ونشير فيما يلي ، وعلى سبيل المثال ، الى بعض الموضوعات التي استخدمت فيها بحوث العمليات في المجالات المختلفة :

✱ في مجال الانتاج :

- جدولة العمل وتحميل الآلات .
- أفضل مزيج من المنتجات والكميات الصحيحة للانتاج لتحقيق أعلى ربحية .

✱ في مجال التسويق :

- مرقع المصانع وموقع المخازن ومواقع متاجر التجزئة .

♦ جدول خطوط سير وسائل النقل والتوزيع وتخفيض مصروفات النقل .

♦ مشاكل صفوف الانتظار .

♦ الحجم الأمثل وأحسن توزيع لرجال البيع .

* في مجال الشراء والتخزين :

♦ تحديد كميات الشراء الاقتصادي .

♦ قرارات التصنيع أو الشراء .

♦ الرقابة على المخزون ومشاكل المخزون .

* في مجال البحوث والتطوير :

♦ تحديد أولويات المشروعات .

♦ عمر المشروعات وجدواها الاقتصادية .

وفيما يلي نشير الى أسلوبين فقط من أساليب بحوث العمليات ،
وهي صفوف الانتظار ، والبرمجة الخطية .

نظرية صفوف الانتظار : (Queuing Theory) : ويعتبر أسلوب
صفوف الانتظار أحد الأساليب التي تستخدم في بحوث العمليات . وهي
تعالج مشاكل صفوف الانتظار التي تتكون في عدد من المواقع مثل هؤلاء
الذين ينتظرون الخدمة في متاجر التجزئة الكبرى أو في البنوك أو في
محطات السكك الحديدية ، أو السفن التي تنتظر عمليات التفريغ
والتحميل ، ... الخ . حيث يتم دراسة أسباب تكوين صف الانتظار
ومعرفة متوسط طول صف الانتظار ومحاولة التوصل الى أفضل علاج
يعمل على تخفيض طول الصف وتخفيض الوقت الضائع . ويستخدم
في سبيل ذلك حل عدد من المعادلات المتتالية لصفوف الانتظار البسيطة
واستخدام الاحتمالات الاحصائية والتماثل لصفوف الانتظار المعقدة .

ومن المعادلات البسيطة التي تستخدم في هذا المجال :

$$\bullet \text{ كثافة الحركة} = \frac{\text{متوسط الفترة بين وصول العملاء}}{\text{متوسط وقت أداء الخدمة}}$$

١

$$\bullet \text{ متوسط وقت الانتظار للعميل} = \frac{\text{متوسط كثافة الحركة}}{\text{وقت أداء الخدمة}}$$

وقت أداء الخدمة •

البرمجة الخطية : تعتبر البرمجة الخطية أسلوباً من أساليب بحوث العمليات لتحديد أفضل مزيج من الموارد في مواقف مركبة لتحقيق الهدف المطلوب • وتستخدم النماذج الرياضية في عمل الحسابات الضرورية للوصول الى أحسن توزيع دون تجاوز أو تغاض عن أى محدد من المحددات القائمة والتي يجب أخذها في الحسبان • وذلك كأن يكون حجم سيارة الشحن أحد المحددات في شحن البضائع • ومن الأمثلة التي تستخدم فيها البرمجة الخطية هي مجال النقل • فمثلاً عندما يكون هناك عدد من المخازن تزود عدداً من المتاجر بالمواد المطلوبة : فيستخدم أسلوب البرمجة الخطية لتحديد أفضل الطرق لعملية التموين والنقل وبما يعمل في الوقت نفسه على تخفيض تكاليف النقل • ومن ثم تستخدم البرمجة الخطية كأداة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات •

٢ التأثير السلوكي للرقابة

يبدو أن مدرسة العلوم السلوكية أو المنهج السلوكي في الإدارة قد اهتم بموضوع الرقابة بشكل أوضح من اهتمامه النسبي بالأبعاد والوظائف الأخرى للإدارة على أساس أن أى نوع من الرقابة قد يفترض أنه قيد على الحرية الفردية • وكما ناقشنا في المقدمة أن الرقابة قد يكون لها أثر سلبى أو سلبى ويمكن أن تكون رقابة بناءة ذات آثار إيجابية على العمل وعلى الأفراد أنفسهم إذا ما روعى عدد من الاعتبارات والعوامل الموضوعية

والعملية من ناحية ، وعدد من الاعتبارات والعوامل الانسانية والسلوكية من ناحية أخرى وخاصة عند بناء النظام الرقابى أو عند القياس والتقييم أو عند المحاسبة واتخاذ القرارات التصحيحية . والحقيقة أنه لا توجد المبررات المقبولة ضد الحاجة الى الرقابة وأهميتها بل ان الأفراد فى حاجة اليها بالرغم مما قد يظهره البعض ، وذلك حتى تنظم حياتهم وتستقر وحتى توجه جهودهم نحو الأفضل دائما ومن ثم تنمو قدراتهم . كما تبين أن الفرد لا يزيد ادراكه وشعوره الشخصى بالحرية فى ظل غياب الرقابة (٩) ، وان الرقابة تخلق مقدرة أكبر على مساندة سلوك الفرد . ومن ثم وكما أشرنا أن العيب والخطأ لا يتمثل فى عملية الرقابة فى حد ذاتها ولكن فى طبيعة التطبيق وأسلوبه والاعتبارات التى يأخذها فى الحسبان . وأن كلا من الحرية واعطاء الفرصة للتصرف وأيضا الرقابة مطلوبان . ومن ثم تتمثل الحاجة أيضا فى ايجاد مزيج مركب من الحرية والرقابة دون اعطاء الفرصة لأن يطغى أحدهما على الآخر وبالتالي تظهر الآثار الضارة . وتعتمد سلامة هذا المزيج على عدد من المتغيرات والعوامل . وكما عرفنا أن للرقابة عناصر أو مراحل ثلاث رئيسية وهى وضع المعايير والأهداف ، القياس والتقييم ، القرارات التصحيحية ، ومن ثم سنحاول من خلالها أن نوضح الأثر المباشر لكل منها على السلوك ، وكيف تتعامل مع هذا التأثير بقدر الامكان .

أثر الاهداف والمعايير على السلوك :

يرى المنهج السلوكى أن هناك فرضا ابتدائيا بأن هناك رد فعل سلبيا من جانب الأفراد بالنسبة للمعايير والأهداف التى تفرض عليهم من السلطة الأعلى . وأن هناك الكثير من الأدلة التى تبرهن على هذا الفرض وتؤيده ابتداء من تجارب ودراسات هاوثورن التى أشرنا اليها فى الفصل الثانى . فقد بينت إحدى هذه الدراسات مثلا أن عمال لف الأسلاك قد

T. Haimann and W. Scott, "Management in (١٠٩)
The Modern Organisation", Houghton Mifflin, Boston,
1970, p. 445.

حددوا لأنفسهم معدلات انتاج تقل عن المعايير الموضوعه بسبب خوفهم من البطالة ، حيث اعتقدوا أن الادارة قد ترفع المعايير عما يجب ، وأنهم بذلك يحمون زملاءهم بطيئى الانتاج .

ومن الأسباب الأخرى لرد الفعل السلبي للمعايير ، هى احتمال عدم فهم المعايير المفروضة دون توضيح لأهميتها وقيمتها ومدى الاحتياج اليها أو عدم القدرة على تحقيقها . وأيضا ما يسلكه بعض المدراء من القاء اللوم — وأحيانا الجزاء — على الأفراد عندما لا تتحقق المعايير ، بينما السبب قد يكون لظروف غير متوقعة تخرج عن إرادة العاملين ، وأن الادارة لم تجهد نفسها لتحليل الموقف بكفاية . وبجانب ذلك وبشكل عام ، فربما هناك شعور عام بأن مجرد وجود معايير ليلتزم بها الأفراد فان هذا فى حد ذاته ظلم لهم وانعدام لشخصيتهم . ولذلك كان من الأفضل دائما أن يؤخذ عدد من الاعتبارات — كما سبق أن ذكرنا — فى الحسبان عند بناء الهيكل الرقابى . وعلى سبيل المثال ، فقد اقترح بعض الكتاب (٦٠) ثلاث طرق يمكن بها أن تكون تلك المعايير الرقابية أكثر تمشيا وقبولا مع السلوك البشرى .

أ — أن تكون المعايير موضوعية ، وأن توضع بطريقة تؤدي الى الاعتراف بصحتها وسلامتها . وأن هذا أيضا يستلزم أن يفهم من سيتأثر بها أو له علاقة بها بالطريقة التى استخرجت بها هذه المعايير وعلى أى أساس وضعت . ولا شك أنه كلما كانت هذه المعايير تعكس الواقع الفعلى كلما تم الاقتناع والاعتراف بها .

ب — توفير عنصر المشاركة الفعلى للعضو الذى سيسأل عن تحقيق هذه المعايير . فعندما يشعر الفرد أن له صوتا أو تأثيرا على وضع أهدافه ومعيير أدائه كلما زادت صفة الشرعية لهذه المعايير وكان رد الفعل السلوكى أكثر ايجابية .

R. Miles and R. Vergi, "Behavioral Properties (٦٠) of Variance Control", California Management Review, Spring 1966, p. 59.

ج - لا يجب أن تكون المعايير قيدياً على حرية التصرف والمبادئ ومن ثم احتمال الخطأ وعدم الخوف من الخطأ • كما أن الفرد يحتاج الى ضمان بعدم لومه على أخطاء أو اختلافات في الأداء لأسباب تخرج عن إرادته •

اثر القياس والتقييم على السلوك :

وعندما لا تكون مقاييس الرقابة غير مناسبة أو غير كافية للتقييم الفعلى للعمل أو للأفراد ، أو عندما تكون مقاييس سطحية لا تعبر عن كل جهود أو عمل الفرد أو المجموعة ، أو عندما تركز عملية القياس والتقييم على معرفة الانحرافات والاختلافات فقط ومن ثم لا تعطى الاهتمام الكافي بالجهود المبذولة والجوانب الايجابية ، فانه لهذه الأسباب ولغيرها سوف يكون رد الفعل سلبيا نتيجة عدم الرضاء على الطريقة التى يتم بها القياس وتقييم الأداء •

والحقيقة أن رد الفعل الايجابى للقياس والتقييم يتأثر أو يرتبط كثيرا بالطريقة التى وضعت بها المعايير فى المرحلة الأولى ومدى شمولية هذه المعايير ، وذلك بجانب الأسلوب الذى يتم به التقييم نفسه وأهداف الادارة من ورائه وفلسفة الادارة من عملية التقييم •

اثر القرارات التصحيحية على السلوك :

هناك عدة أسباب سلوكية وراء رد الفعل السلبى تجاه القرارات التوجيهية والتصحيحية فى الرقابة والتي تلى عملية القياس والتقييم ، منها :
• عندما يبين القياس وجود اختلاف وانحراف بين المعايير الموضوعية والأداء الفعلى فان بعض الأفراد يشعرون بحساسية وتهديد ذاتى لأنهم أخطأوا •

• ان القرارات الرقابية التصحيحية قد تكشف فى حقيقتها قصور أو فشل أو تقصير الفرد أمام زملائه أو رؤسائه أو رؤوسيه • بالإضافة الى أن البعض قد يعتبر ذلك تشهيراً يتنافى مع حاجات الأفراد الى عنصر الدعم والتشجيع الاجتماعى •

- ان بعض الأفراد يجد صعوبة في قبول النقد أو حقائق الحياة ، وبالتالي يتولد لديه شعور بالاحباط .
- ان كثير من الأفراد بطبيعتهم سواء كانوا أطفالا أو بالغين يكرهون أن يراجعوا في أعمالهم . وسواء أعلنوا ذلك أو ظل كامنا في داخلهم .
- ولهذه الأسباب أو بعضها نجد ميلا لدى الكثيرين في القاء اللوم على نظام الرقابة نفسه أو مهاجمته .

ومن ثم تظهر أهمية الحرص من جانب الإدارة والرؤساء عند مراجعة أو تصحيح الأداء ، ومراعاة ردود الفعل التي أشرنا إليها . لذلك يتعرض كثير من كتاب السلوكيات والمنهج السلوكي في الإدارة لموضوع «التعليم» واعتباراته . وأن التغيير في السلوك أمر ضروري ولكن له مداخله . وأن الثواب أكثر فاعلية من العقاب ، وأن الرقابة الايجابية للسلوك أكثر فاعلية من الرقابة السلبية . وأن التركيز على اظهار الأخطاء فقط أمر غير مرغوب . وأن اظهار الأخطاء دون تحليل وبيان أسباب وقوعها وتقديم الاجراءات البناءة لتصحيحها وتدعيم الأفراد ومساندتهم لتجنبها أمر له أضراره العملية والسلوكية والنفسية .

الحاجة الى الرقابة الذاتية :

والرقابة الذاتية هي اعطاء الفرد الفرصة لأن يراقب ويراجع ويصحح نفسه أولا . ومن ثم لا تتركز الرقابة فقط من رئيس على رؤوسه ، أي لا تكون دائما رقابة خارجية . ولا يظل الفرد رؤوسا أو معاونا أو رئيسا ساكنا حتى يعرف تقييمه من رئيسه أو حتى يوجه ويراجع من قبل الغير . ولتوفير امكانية هذا النوع من الرقابة ، فإن هؤلاء الأفراد يجب أن تتوفر أمامهم البيانات والمعلومات عن أدائهم ونتائج أدائهم ، وهو ما يطلق عليه استرجاع المعلومات أو ارتداد المعلومات الى مصادرها الأصلية (Feedback) ، حيث الأساس التقليدي هو اعداد هذه البيانات الرقابية ورفعها فقط الى الرؤساء والإدارة العليا . ومن ثم فالرقابة الذاتية تحتاج الى اعادة نظر في نظام المعلومات ومساراته داخل المنشأة . ويعترف المنهج

للسلوكى بأهمية الرقابة الذاتية وقدرة الأفراد على مزاوتها وتحصل المسؤولية اذا ما أعطيت لهم الفرصة وهيئت لهم الظروف وتدريبوا على استخدامها • وقد يرجع البعض هذا المبدأ الى نظرية دو جلاس ماكجريجور فى الحوافز وفى أن الرقابة الخارجية التقليدية ليست الوسيلة الوحيدة للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ، ولكن المطلوب ان يقوم الفرد بممارسة الرقابة الذاتية ثم التصحيح والتوجيه الذاتى نحو الأهداف والمعايير التى شارك فيها وارتبط والتزم بها •

تلخيص :

الرقابة عسلية ادارية لازمة • وهناك مفاهيم خاطئة عن الرقابة ، فقد ينظر اليها الرجل العادى على أنها تقييد للحرية وبالتالي قد تحسب اتجاهات سلبية ، بينما الواقع أن الناس — جميعهم — فى حاجة اليها فى العمل وفى حياتهم اليومية • وفى العملية الادارية فان الرقابة ضرورية لتساعد على تحقيق الأهداف والخطط وتوفير الاستقرار للأفراد وتساهم فى النهاية فى استمرار المنظمة •

وتتضمن العملية الرقابية عناصر ثلاثة رئيسية : المعايير والأهداف . القياس والتقييم ، اتخاذ القرارات التصحيحية • والرقابة الايجابية البناءة • والرقابة الايجابية البناءة هى المطلوبة ، ولذلك فهى تختلف عن مجرد الرقابة السلبية • كما تختلف الرقابة بالتغذية العكسية عن الرقابة بالتغذية الامامية ، وكلا النوعين مطلوبان لتحقيق الفعالية وتكامل النظام الرسمى • فالأولى تعمل على اكتشاف الخطأ بعد وقوعه والعمل على تصحيحه أو تلافيه مستقبلا أو تلافى تفرغته ، والثانية ، رقابة ممانعة ، تقوم على التوقع والتنبؤ بالأخطاء والمشاكل والانحرافات قبل حدوثها •

كما أن الرقابة على النظم الفرعية للمنظمة تختلف عن الرقابة على أعضاء المنظمة بالرغم من تداخلهما • وفى سبيل ذلك تستخدم المنظمات العديد من الوسائل والطرق • فلأغراض الرقابة على أعضاء المنظمة ، يمكن

للادارة أن تبدأ من الأساس بالتركيز على طرق وسياسات الاختيار والتعيين حتى لا يعين عاملون غير أكفاء أو غير مناسبين ، ثم تعمل على تطوير التأقلم الوظيفي وبرامج التدريب • وتعكس هذه الأساليب الثلاثة غير المباشرة الرقابة بالتغذية الأمامية • كما تؤدي وسائل تقييم أداء الفرد الى رقابة بالتغذية العكسية • ومن أساليب الرقابة الايجابية في هذا المجال : نظام الترقيات ، زيادة المرتبات ، زيادة المسؤوليات والسلطات ، توفير الفرص ، زيادة دور المشاركة ، مزايا خاصة أو أخرى • ومن أساليب الرقابة السلبية ، التعنيف ، سحب المزايا ، الايقاف ، تخفيض المرتبات ، الفصل • أما وسائل وأدوات الرقابة العادية على أداء ونظم المنشأة فهي متعددة ، ومنها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث أو مستحدث • فهناك على سبيل المثال أساليب الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية ، ونظم التخطيط والبرمجة والموازنة (PPBG) ، ونظم المعلومات الادارية ، والمراجعة الادارية ، وأساليب بيرت ، وتحليل النسب ، وتحليل التقارير ، ومسح أو استقصاء الاتجاهات ، وأساليب الوقت - الثابت ، وأساليب بحوث العمليات المختلفة كالبرمجة الخطية وصفوف الانتظار وتحليل شبكات الأعمال ، وغيرها • ويلاحظ أن من بين هذه الطرق ما هو مستخدم أيضا كأدوات للتخطيط كأدوات لعملية اتخاذ القرارات ، ولا اختلاف على ذلك ، فالأداة يمكن أن تستخدم لكلا الغرضين وفي نفس الوقت ، كما أن التخطيط والرقابة هما توأمان ومتلازمان أو هما وجهان لعملة واحدة •

اسئلة للمناقشة :

١ - ما هي الرقابة من وجهة نظرك ؟ ومن أين تنبع أهميتها لفعالية الادارة ؟

٢ - ما هي مبادئ الرقابة الفعالة ؟

٣ - هل وسائل الرقابة السلبية والرقابة الايجابية لازمة لنظام الرقابة ، ولماذا ؟ أذكر أمثلة •

٤ - هل كل من الرقابة بالتغذية العكسية والرقابة بالتغذية

الأمامية لازمة لنظام الرقابة ، ولماذا ؟ صف موقفا يمكن أن تستخدم فيه كلا النوعين بكفاءة •

٥ — ما هي الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان لضمان وضع العناصر الرئيسية الثلاثة للرقابة موضع التنفيذ السليم ؟

٦ — اذا كان التخطيط والرقابة يمثلان وجهين لعملة واحدة ، بالتخطيط دون الحاجة الى عملية الرقابة ؟ ولماذا ؟ وهل يمكن أن يكون هناك نظام للرقابة دون تخطيط ؟ ولماذا ؟

٧ — هناك من الأجهزة ما لا يسعى الى الربح ولا يتقاضى أعضاؤها أجرا ، وذلك مثل بعض الأجهزة الاجتماعية أو الخيرية أو الثقافية أو الشعبية أو الرئيسية أو السياسية • فكيف يمكن أن يكون نظام الرقابة في هذه الأجهزة ؟ وكيف يمكن لها أن تراقب سلوك أعضائها ؟

٨ — كيف يمكن لبحوث العمليات أن تساهم في فاعلية الادارة ؟

٩ — ما هو المقصود من أسلوب « صفوف الانتظار » كوسيلة من وسائل التخطيط والرقابة ؟

١٠ — كيف تستخدم نقطة التعادل كوسيلة من وسائل الرقابة ؟

١١ — ماذا تعني التكاليف المعيارية ، وما هي أهدافها الرقابية ؟

١٢ — من النسب التحليلية التي تستخدم كأداة للرقابة هي نسبة السيولة ، ما هي هذه النسبة ؟ ولماذا يجب أن تكون عادة ١ : ١ ؟ اذكر بعض النسب الأخرى التي تستخدم في هذا المجال وتكلم عن مدلولاتها ؟

١٣ — ما هو أوجه الاختلاف بين نظام البرمجة والتخطيط والميزانية، ونظام الميزانيات التقديرية ؟

١٤ — تكلم بإيجاز عن التأثير السلوكي للرقابة بشكل عام ، وبالنسبة لكل عنصر من عناصر الرقابة الرئيسية الثلاثة بشكل خاص •

حالات عملية

الحالة الأولى :

تعتبر شركة الوادى للتخزين من أكبر المنظمات التى تمتلك مستودعات فى عدد من المدن الكبيرة ، وتقدم خدماتها التخزينية لعدد كبير من المنتجين : كبارا أو صغارا ، ومع ذلك فقد كان أغلب من يتعاملون معها هم صغار المنتجين حيث أن هؤلاء لا تكون لديهم مساحات كافية للتخزين وخاصة فى فترات ركود حركة البيع . وفى خلال السنوات العشر الأخيرة وخاصة بعد الحرب ، بدأت تكلفة الأجور المباشرة فى الارتفاع . ومن ثم أخذت الشركة تبحث عن وسائل لتزيد من طاقتها التخزينية وتخفيض تكلفة العمالة . وقد بدأ رئيس الشركة فى استشارة مديري المستودعات فى المدن المختلفة . وفيما يلى بعض الاقتراحات التى قدمها مديرو المستودعات :

الاقتراح الأول :

اقترح مدير المستودعات فى المدينة أ انه يمكن مواجهة هذه المشكلة عن طريق اتخاذ اجراءين : (١) العمل على تقليل مساحة الممرات الى أقل قدر ممكن ، (٢) تقليل المساحات المخصصة للأنشطة المخزنية الأخرى (غير التخزين) الى أقل قدر ممكن ، ومن ثم سوف تزيد طاقة التخزين فى الشركة بمقدار ٢٧ ألف قدم مربع أو ما يعادل ٥/١ من اجمالى طاقة الشركة . وقد بنى هذا المدير تقديره هذا على أساس الموقف فى مستودعات منطقته ، وأشار الى أنه ليس هناك ما يمنع من اتباع الآخرين نفس الاجراءين ومن ثم الوصول الى الوفرة المذكور . هذا وعلى أساس أن قيمة القدم المربع من مساحات التخزين فى الشركة تبلغ ٧٥ قرشا ، فإنه يمكن تحقيق وفورات قيمتها عشرون ألف جنيه تقريبا فى السنة .

الإقتراح الثانى :

كتب مدير المستودعات فى المدينة (ب) اقتراحا يدعو الى تخفيض الوقت الإضافى فى العمل الى أقل قدر ممكن • وقد أشار الى أنه هو شخصا كثيرا ما يرفض السماح لملاحظى العمال بتشغيل العمال وقتبا اضافيا إلا اذا قدمت له مبررات مقبولة وعلى أن يقدم ذلك الطلب مسبقا بمدى لا تقل عن ٢٤ ساعة • وقد أفاد أن هذه السياسة عملت على تخفيض تكاليف العمالة • وقد جاءت تقديراته بأن تقرير هذه السياسة على مستوى الشركة سوف يحقق وفورات قدرها ١٥٠٠٠٠٠ جنيه خلال العام المقبل •

الإقتراح الثالث :

أما مدير المستودعات فى المدينة (ج) فقد قدم تجربته فى المستودعات التى يديرها ، واقترح تعميمها ، حيث أفاد أنه قد تبنى برنامجا يهدف الى توفير فى التكاليف ، ويقوم هذا البرنامج على :

- تطوير اجراءات وطرق العمل بما يؤدى الى انسيابها فى سر وسرعة •
- تجميع الأعمال والوظائف بدلا من تجزئتها وتشتيتها فى أيدي عدد أكبر نسبيا من العاملين •
- صيانة المهمات والعمل على الحفاظ على القوى العاملة •
- متابعة موجودات المخازن باستمرار للحفاظ على المواد وتقليل سبة التالف •
- تهيئة أماكن التخزين وحسن تنظيمها والاستفادة منها •

وقد سبق أن لاقى هذا البرنامج تأييدا من جانب الادارة ، وقد حقق بالفعل عددا من الوفورات منها على سبيل المثال ما يتعلق بتنظيم عدد مرات الطلبات ، كما يلى :

١ - الموقف قبل تطبيق البرنامج :

كان المتبع هو أن الوحدات العاملة مفوضة للتقدم بطلبات الامداد مرتين في الشهر (في يومى ٣ ، ١٧ من كل شهر) ، وقد أدى هذا الى إمكانية طلب نفس البند مرتين في الشهر وزيادة الوقت الضائع في المستودع .

ب - الموقف بعد تطبيق البرنامج :

أن تصدر مرة واحدة كل شهر حسب الجدول الموضوع الذى يبين أنواع البنود والتواريخ المقررة لاصدار الطلبات وعلى أساس أن يكون قد تم تزويد ثلث المستودع أسبوعيا ، ويترك الأسبوع الرابع من الشهر لكى يتفرغ المسئولون فى المستودع لتقدير احتياجاتهم وللأعمال الادارية والمخزنية الأخرى .

ج - النتائج :

أدى ما تقدم الى تخفيض عدد الطلبات بنسبة ٥٧٪ سنويا وبما يعادل وفرا قدره ٤٠٠٠٠ جنيه سنويا . وقد تم حساب هذا الرقم على أساس حساب تكلفة خدمة ومناولة الطلب لكل نوع من أنواع المنتجات الرئيسية مضروبا فى نسبة التخفيض التى تحققت بالنسبة لاجمالى ما كان يصدر من طلبات .

الاقتراح الرابع :

من ضمن الأصناف التى يتم تخزينها هو نوع من الدهان كان يتم تغليفه لغرض الشحن لدى قسم التوريدات وذلك بوضع كل كرتونة فى صندوق خشبى يتكلف جنيهين لكل كرتونة .

وقد تم تغيير هذا الأسلوب بحيث يتم تغليف الكرتونة بنوع من الصناديق التى يتم تصنيعها فى قسم التوريدات من نوع من حصير القش مع وضع غطاء خشبى فقط ، وتبلغ تكلفته فى هذه الحالة ٧٥ قرشا بخلاف ثمن القش الذى كان يعتبر من النفايات التى تتخلص منها الشركة .

وقد تم تغليف حوالى ٣٠٠٠ كرتونة كل شهر بهذه الطريقة ومن ثم

تحقيق وفورات قدرها جنيه بالنسبة لكل كرتونة أى ما يعادل ٣٦٠٠ جنيه سنويا .

ومن ثم يشير صاحب هذه التجربة الى امكانية تعميمها واعادة النظر فى وسائل التغليف والحفظ المختلفة وأن ذلك أحد مداخل توفير الهامة .

والمطلوب :

١ - تحليل طرق الوفورات الأربع المقترحة ، ومحاولة تحديد أى هذه الطرق يعتبر وفورات حقيقية من عدمه .

٢ - إذا لم يمكنك التوصل الى رأى معين ، ما هى المعلومات الإضافية التى تحتاجها حتى يمكنك القيام بهذا التحليل .

الحالة الثانية :

يوظف أحد المصانع المتوسطة الحجم مجموعة كبيرة من عمال المصانع ذوى المستوى المنخفض نسبيا . ولتقييم أداء أقسام التشغيل ، استخدمت الشركة نظام التكاليف المعيارية . وقد لاحظت الإدارة أن التكلفة الفعلية لعدد كبير من البنود تزيد كثيرا عن التكلفة المعيارية ، ومن ثم فالإنحرافات « غير مفيدة » . وإن السبب الرئيسى لذلك يعتقد أنه يرجع الى أن كثيرا من هؤلاء العمال يسرقون بعض المواد المتعلقة بهذه البنود . وقد اقترحت بعض الحلول الممكنة لهذه المشكلة : أ - أن يقام نظام محكم ودقيق للتفتيش على العمال عند دخولهم وخروجهم من المصنع ؛ ب - أو أن تتم مناقشات صريحة فى هذا الموضوع مع العاملين وملاحظتهم وأن يسألوا فيما يمكن أن يقدموه من اقتراحات فى هذا الموضوع ؛ ج - أو أن يركب عدد كاميرات وشاشات التليفزيون للرقابة فى كافة أرجاء المصنع ومن ثم يمكن رقابة كل عامل من خلال غرفة رقابة مركزية .

١ - أى من المناهج الثلاثة المقترحة تفضل ؟ ولماذا ؟

٢. — أى طرق ومناهج أخرى يمكن أن تقترحها لمواجهة هذه المشكلة ؟

قراءات اضافية مقترحة :

1— Emery, James. " Organizational Planning and Control Systems ", Macmillan, N. Y., 1969.

ويقع هذا الكتاب فى ١٦٦ صفحة ، أى أنه صغير الحجم نسبيا .
ويعرض تقديميا عاما لمجالات التخطيط والرقابة . كما يركز على توضيح
العلاقة بين هاتين الوظيفتين .

2— Gouldner, Alvin. " Patterns of Industrial Bureaucracy : A case study of Modern Factory Administration " Free Press, N. Y. , 1964.

والحقيقة أن هذا الكتاب ظهر أولا ما ظهر فى عام ١٩٥٤ ، وهو من
المراجع الأساسية لنقل مفاهيم الرقابة عن طريق الحالة العملية وقد قدم
حالة عملية تعتبر ممتازة عن العمل والرقابة فى المناجم . وقد قدم فيها
المؤلف وصفا تفصيليا عن ردود الفعل لدى العاملين من الموظفين والعمال
تجاه نظام الرقابة المحكم .

3— Lawer, Edward, and Rhoda, John " Information and Control in Organizations". Goodyear, Calif., 1976.

ويعتبر هذا الكتاب من الكتب الحديثة التى قدمت عرضا شاملا
وان كان موجزا عن موضوع الرقابة . وقد جمع بين الجانب السلوكى
والجانب الكى فى الرقابة . ويتضح ذلك من تخصص كل من كاتبى هذا
المرجع ، فأحدهما من أساتذة المحاسبة والثانى من علماء السلوكيات .

الفصل
السابع
تنمية المنظمة

- * ماهية « تنمية المنظمة »
- * خطوات « تنمية المنظمة »
- * أنواع وطرق التدخلات في « تنمية المنظمة »
- * مشاكل في « تنمية المنظمة »

يهدف هذا الفصل إلى :

- ♦ فهم موضوع تنمية المنظمة (The Organizational Development) كمدخل للتخطيط والتغيير المنظم .
- ♦ توفير القدرة على توصيف طرق تنمية المنظمة وأنواع التدخلات المستخدمة لأحداث التغيير في المنظمة كأساليب بناء الأفراد ، وبناء الفريق ، وبناء العلاقات بين المجموعات .
- ♦ الوقوف على المنهج الرئيسية للتغيير والتنمية الشمولية على مستوى المنظمة . وذلك مثل الشبكة الإدارية ، نظام ، بنوك المعلومات ، اجتماعات المواجهة ، اغناء الوظائف ، وغيرها .
- ♦ ادراك بعض المشاكل والقضايا في مواجهة تنمية المنظمة ، وخاصة ما يتعلق بعمليات التغيير ، والاعتمادية ، والقياس ، والوقت ، ثم دور مستشار تنمية المنظمة .

يعيش الأفراد والمجتمعات في عالم سريع التغير في كافة المجالات ،
سياسية ، علمية ، تقنية ، ، اتصالية ، وتشريعية • وتتأثر الدول ، متقدمة
أو نامية ، وتتأثر حضارتها بهذا الوجود السريع للتغير • وأيضا تتعرض
أنماط الحياة الشخصية والقيم للتغير السريع بما يؤثر ويعجل من أحداث
التغيرات الحضارية • وفي الوقت نفسه ، نحن لا نعيش في عالم التغير
الحضارى فحسب ، بل أننا نعيش أيضا في عالم المنظمات • فنحن نولد
ونعيش وتتعلم ونعمل ونموت في سلسلة من المنظمات المختلفة سواء في
حياتنا العملية أو المعيشية أو الاجتماعية • وتأثير الحضارة والتغير على
المنظمات اكتسب ويكتسب أهمية كبيرة • والأفراد داخل المنظمة يزداد
وعيم بدورهم الذاتى داخل المنظمة ، ويقل ميلهم الى مجرد قبول المنظمة
كما هى وبدون تساؤلات وبدون تطلع الى الأفضل من جانبهم ومن جانب
المنظمة وبدون أن تتأثر المنظمة بالجوانب والتغيرات الحضارية وبدون أن
يتم التفاعل السليم داخل المنظمة وبينهم وبينها • وهذا الوعي الذاتى
والاجتماعى يتزايد ، وفي الوقت نفسه يؤثر — ويجب أن يؤثر — على
المنظمات •

وقد شملت الكثير من المنظمات الحديثة — في عدد من الدول — على
تطوير قدرتها على أحداث التكامل المطلوب بين التغيرات التقنية والتغيرات
في المعلومات واحتياجات الأفراد والمجتمعات • الا انه في الوقت نفسه
وجدنا أن قدرة كثير من المنظمات على التطور والتواءم مع التغير
الاجتماعى والثقافى لا تسير قدرتها على التكامل مع التغير الفنى • وان
المنظمات تحتاج — أو كل فترة ما — الى نوع من التغير الشمولى وفي
المضمون والسلوك والقيم والأنماط الادارية والتفاعلات فيما بينها وبين
ما يحيط بها ، وفيما بين أفرادها ، ومجاميعها ، وفيما بينها وبين هؤلاء •
وان الحاجة ليست فقط الى مجرد التغير في الطرق والهيكل والنظم
النوعية •

كل هذا يعنى أن المنظمة ليست ثابتة ولكنها دائما متحركة . وإن نجاح المنظمة لا يستند فقط على خطط وطرق وهياكل وأنماط إدارية ثابتة وجامدة ، أو حتى بمجرد تعديل وتحسين هذه العناصر . ولكن الحاجة دائمة إلى النظرة الشمولية والتغيير والتنمية والتطوير الشمولى للمنظمة وأعضائها ، وأيضا إلى الدخول إلى المضمون والقيم والاتجاهات والاحتياجات والعلاقات لدى الأفراد والجماعات ، وعدم إهمال عوامل الموقف والبيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على هذه النواحي وعلى ما يستخدم لاحداث هذا التغيير .

وقد اهتم علماء العلوم السلوكية بهذا المجال . ولم تعش الإدارة في معزل عن هذا ، فقد تناولت موضوع التغيير المخطط والمنظم الذى يضمن استمرار النجاح ، وهو موضوع تنمية المنظمة (Organizational Development) ويرمز اليه بالـ (O. D.) أو ما يطلق عليه أحيانا التنمية والتغيير التنظيمى أو فى المنظمة (Organizational Change and Development) . وقد سبق أن بينا أن أبعاد الأنشطة الإدارية هى تصميم التنظيم ، التخطيط ، الرقابة ، العمليات السلوكية ، اتخاذ القرارات . وسوف نتناول هنا موضوع تنمية المنظمة باعتباره أحد المجالات الجديدة فى الإدارة ، فهو نظام جديد نسبيا يتوجه نحو استخدام المعرفة بالعلوم السلوكية بهدف مساعدة المنظمة فى التعامل مع التغيير بسرعة أكبر . وباستخدام مدخل النظم ، يحدث نمو سريع فى موضوع تنمية المنظمة استجابة لحاجة المنظمات إلى الحفاظ على استمراريتها وحيويتها فى عالم متغير . وكما سوف نلاحظ أن الهدف الأساسى « لتنمية المنظمة » لا يقتصر على مساعدة المنظمات على الحفاظ على حيويتها وتجديدها الذاتى فحسب ، ولكنه يتضمن أيضا تشجيع ونمو القيم والعلاقات الانسانية لأعضاء ومجموعات المنظمة ، أن تنمية المنظمة يعتبر

مجالا جديدا تمكن خلال فترة من العمر قد تزيد قليلا عن العشرين عاما من التوصل الى مجموعة من مداخل التجديد الذاتى للمنظمة بجانب عدد من الأساليب الإضافية . الا انه ما زالت هناك عدد من القضايا والمشاكل التى تحتاج الى مزيد من الدراسة والحلول ، وذلك مثلها مثل أى نظام جديد . وبصرف النظر عن ذلك ، فإن تنمية المنظمة تسعى بجهد من أجل تعبئة الطاقة والاتجاهات الخلاقة والتى عادة ما تكون مهمة أو غير مستغلة بدرجة كافية فى كثير من المنظمات . كما أن هيكل واطار المعرفة والمهارة فى هذا المجال قد تطور بشكل واضح وهو أيضا يتوسع بسرعة كبيرة ، كما أصبحت الكثير من المنظمات الحديثة والمتقدمة لا تستطيع تجاهله .

وسوف نعرض فى هذا الفصل لماهية وتعريف « تنمية المنظمة » ، ثم لخطوات وعناصر برامج وخطط تنمية المنظمة وما تعتمد عليه من وسائل عامة . بعد ذلك نتعرض تفصيلا لهيكل أنواع وطرق التدخلات المختلفة لاجداث التغيير وتنمية المنظمة ، وشرح الأنواع الرئيسية منها . وأخيرا نتناول بعض المشاكل والقضايا الرئيسية التى تواجه برامج تنمية المنظمة ورأينا فى التعامل معها .

ماهية تنمية المنظمة

وكما أشرنا الى الحدائة النسبية لموضوع تنمية المنظمة وتميزه بالنمو السريع ، بالإضافة الى ما يمكن أن يحمله التفسير الحرقى لتعبير تنمية المنظمة من مدى واسع من استراتيجيات ومجالات تطوير المنظمة ، فإن طبيعة هذا النشاط وتعريفه قد يخضع لبعض اللبس . يؤكد ذلك أن نظرة مختلف الكتاب والممارسين لا تزال مختلفة الى حد ما خاصة حول بعض مجالاته وأساليبه وأهدافه . ومع ذلك فقد اكتسب هذا التعبير معنى محددة بدرجة يمكن القول أنها معقولة .

ويرى « فرنش » و « بل » (French and Bell) (١١) أن تعيين تنمية المنظمة يعنى فى العلوم السلوكية — وربما من الجانب المثلالى — « انه مجهود طويل الأجل لتحسين عمليات حل مشاكل المنظمات وتجديد حيويتها ، وخاصة من خلال الادارة الأكثر فاعلية وترابطا لبيئة المنظمة — مع تركيز خاص على بيئة فرق العمل الرسمية — وبمساعدة قائد للتغيير أو كعامل مساعد (Catalyst) ، وباستخدام نظرية وتكنولوجيا العلوم السلوكية التطبيقية بما تشمله من بحوث العمل » (Action Research) وسوف نعمل على تفسير مكونات وتعريفات هذا التعريف ، ومن ثم نستطيع فى النهاية أن نقف على مفهوم تنمية المنظمة الى حد ما .

فالمقصود بعمليات حل المشاكل تلك الطريقة التى تتبعها المنظمة فى تشخيص الفرص والتحديات التى فى بيئتها وفى اتخاذ القرارات بشأنها . فمثلا هل رؤية المنظمة لبيئتها وكذلك لمهيتها ورسالتها ترجع الى عشر سنوات مضت ؟ أم إنها حددت بشكل واع أهدافها ووسائلها فى الحاضر وفى المستقبل ؟ وهل تعالج المنشأة مشاكلها بطريقة تعطى الفرصة للخلق والابتكار والاشراك لعدد قليل مختار ، أم أنها تعمل بعمق للاستفادة من كافة الموارد وكافة أعضاء المنظمة ؟

ويعتبر موضوع تحسين عمليات تجديد الحيوية (Renewal Processes) من المبادئ الأكثر اتساعا ، ويرتبط كثيرا بمفهوم تحسين عمليات حل المشاكل . ويربط « ليبيت » (Lippitt) بين هذه الأفكار فى تعريفه عن تجديد واعادة الحيوية للمنظمة ، حيث يرى « أنها عملية المبادأة والخلق والمواجهة للتغيرات المطلوبة ، بحيث تتمكن المنظمات من أن تصبح حية وأن تستمر محافظة على حيويتها ، ومن أن تتواءم مع الظروف المستحدثة ، وأن تكون فى قدرة على حل مشاكلها ، وأن تستطيع أن تتعلم من

التجارب ... » (٦٢) •

وفي كتابات « أرجريس » العالم السلوكي المشهور — عن تجديد المنظمة وإعادة حيويتها عند تعرضه لموضوع تنمية المنظمة ، يقول : في قلب عملية تنمية المنظمة يكون الاهتمام ببعث الحيوية ، وزيادة وتفجير الطاقات ، وزيادة العمل ، والتنشيط ، والتجديد ، وذلك من خلال الموارد الفنية والبشرية (٦٣) •

وهكذا تتمشى وتتوازي أفكار تحسين وتطوير عمليات إعادة الحيوية والتجديد مع الاختيارات الهامة للهدف والاتجاه • وذلك كله يعتبر محورا رئيسيا في نشاط تنمية المنظمة •

وبالنسبة لاستخدام تعبير « البيئة » في تعريف « فرنش » السابق ، فانه يعنى الانماط السائدة للأنشطة ، والتفاعلات ، والنماذج ، والعواطف والمشاعر ، والاعتقادات ، والاتجاهات ، والقيم ، والمنتجات • وعندما تذكر أيضا التقنية (التكنولوجيا) بالرغم من أن التغيرات في التكنولوجيا كثيرا ما تحتل أهمية ثانوية في جهود تنمية المنظمة ، إلا أننا إذا قصدنا بالتكنولوجيا شمولها الإجراءات والطرق بجانب المعدات ، فانها عادة ما تؤثر على أنشطة تنمية المنظمة وتأثر بها •

كما يشمل تعبير البيئة هنا أيضا مفهوم النظام غير الرسمي والذي يعتبر النظام الخفي أو المكبوت للحياة التنظيمية • إلا أن هذا المجال الخفي لم يخضع للدراسة على المستوى التقليدي ، أو أن دراسته كانت جزئية على أحسن تقدير • ويلاحظ أن « فرنش » اعتمد في استخدامه لكلمة « بيئة » على فكرة « أرجريس » عن « نظام الحياة » ، حيث قال

G. Lippitt, "Organization Renewal", Appleton (٦٢) century- Crofts, N. Y., 1969, P. 1.

C. Argyris, "Management and Organization (٦٣) Development", Mc Graw-Hill, N. Y., 1971..

أنها الطريقة التي يسلك بها الناس في الواقع ، الطريقة التي يفكرون ويشعرون بها ، الطريقة التي يستخدمونها في التعامل مع بعضهم البعض .
انها تشمل كلا من الأنشطة الرسمية وغير الرسمية . وتركز جهود تنمية المنظمة على كل من النظام الرسمي وغير الرسمي . ومع ذلك فإنه بمجرد وضع برنامج تنمية المنظمة وإقراره من خلال التنظيم الرسمي فإن استراتيجية التدخل تبدأ أولا من خلال التنظيم غير الرسمي على أساس أن الاتجاهات والمشاعر هي عادة أول ما يراد مواجهته .

كما يعنى التعريف السابق فيما يخص « الإدارة الأكثر تفاعلا وترابطا للبيئة داخل المنظمة » ، أن يكون هناك نوع من المشاركة الايجابية في الإدارة وذلك بدلا من الاعتماد على السلطة والفرص من خلال التدرج الرئاسي الهرمى . فمن النواحي الهامة في موضوع تنمية المنظمة ، التعرف على من يفعل ماذا ... لمن ، وأن يشارك كل في ذلك . وأن إدارة بيئة الجماعة هي من حق الرؤوسين بنفس القدر الذى يملكها به الرؤساء الرسميون .

بعد ذلك يمضى التعريف في التركيز على « فريق العمل » بما يشمله من قائد ومزوسين ، وعلى أساس أنه مفتاح أنشطة تنمية المنظمة . فنشاط وهدف وأسلوب تنمية المنظمة يختلف عن كثير من الأنشطة الادارية الأخرى أو التقليدية لتحسين المنظمة . حيث على سبيل المثال نجد أن معظم أنشطة التنمية الادارية يركز على المدير أو المشرف الفرد وليس على جماعة العمل ، وفي عزلة عن ديناميكية موقف العمل . وبرنامج تنمية المنظمة لها صفة الشمولية ، وهى تعطى اهتماما لجماعات العمل الدائمة نسبيا وأيضا لفرق العمل المؤقتة ، وللتداخل في عضوية الفرق ، وللعلاقات بين الأفراد والجماعات ، ثم على مستوى النظام الكلى .

وبالنسبة لما احتواه التعريف من فكرة استخدام قائد التغيير (Change agent) أو كعامل ملطف أو مسهل أو مساعد (Catalyst) فمن المشكوك فيه في رأى البعض أن تعتمد المنظمة كلية على نفسها في تنفيذ برنامج تنمية المنظمة ، بل من الواجب استخدام طرف ثالث ذى خبرة

بهذا العمل من ناحية والأهمية هذا الطرف الثالث من ناحية أخرى ، على الأقل في المرحلة الأولى من البرنامج ، وهذا لا يعنى أن هذا الطرف الثالث لابد أن يكون من خارج المنظمة ، ولكن يعنى ضرورة أن يكون خارجيا عن النظام الفرعى الذى يطبق فيه البرنامج وبشرط أن تتوافر له الخبرة والقدرات اللازمة على قيادة وتوجيه هذا العمل •

وأخيرا ، فقد تضمن التعريف تعبير أسلوب « بحوث العمل » ، وهذه تمثل النموذج الرئيسى للتدخل (Intervention) لاجداث التغيير ، حيث تتضمن معظم جهود وبرامج تنمية المنظمة هذا التدخل • حيث يقوم هذا التدخل على عدد من الخطوات الأساسية كما يلى بشكل عام :

- ١ - تشخيص مبدئى •
- ٢ - جمع بيانات ومعلومات عن ومن المجموعة •
- ٣ - تلخيص وتغذية عكسية للبيانات الى المجموعة •
- ٤ - تحليل ومناقشة واستكشاف للبيانات بمعرفة المجموعة •
- ٥ - تخطيط العمل وما هو مطلوب •
- ٦ - التنفيذ •
- ٧ - المتابعة •

ويختلف ذلك النموذج ويختلف المقصود من التدخل فى نشاط تنمية المنظمة عن أساليب وبرامج الدراسة والتطوير والتغيير التقليدية ، والتي منها :

- مجرد الاعتماد على المبادئ والنظريات أو على آراء وأفكار الفلاسفة والعلماء •
- محاولة حل مشاكل المنظمة عن طريق اصدار قوانين واجراءات •
- أو بمجرد تغيير الرئاسة • أو مجرد تغيير الهيكل •

• اللجوء الى بعض العلماء والمفكرين كرسل لاتخاذ القرارات في المنظمات •

• أن تقوم لجنة من المديرين بإجراء التغيير واتخاذ القرارات باعتبار أنهم صفوة وأرفع شأنًا من الرؤوسين •

• اللجوء الى الاستشاريين الذي يستقصون ويحللون المواقف ويعدون التوصيات والنصائح العلمية والتقارير الى الادارة العليا •

أما جهود تنمية المنظمة فتختلف عن ذلك فلا يقوم الخبير أو الاستشاري مثلا بأعداد توصيات بذلك المعنى التقليدي ، ولكنه «يتدخل» بطريقة ما في الأعمال والعمليات الجارية بالمنظمة • ولا يخرج في النهاية بتقرير مكتوب للإدارة العليا ، ولا يقدم حولا مباشرة للمشاكل التي يعتقد أنه يراها أو للمشاكل التي حددت له • ولكنه يتفاعل مع المجموعة ومع المجموعات لتكشف عن مشاكلها الحقيقية وليست الظاهرية ، وتتناولها وترى ما يجب أن تفعله فهو يساعد المنظمة على أن تساعد نفسها • ويستطيع أن يوجه ولكنه لا يفرض • أنه يساعد المجموعة في جمع واظهار البيانات والمعلومات والمشاكل الحقيقية والصحيحة ثم في التعلم والاستفادة منها • أنه قد يدعى الى التعليق على الطريقة التي يعمل بها أفراد المجموعة مع بعضهم البعض ، أو أنه قد يحدد المواقف بحيث يجسد الظواهر ويشير الكوامن • فمثلا ، اذا ظهرت مشكلة وجود صراع بين أعضاء مجموعة ما ، وطلب منه المساعدة في تقليل هذا الصراع ، فانه قد يطلب عضوين من الفريق ليقوم كل منهم بلعب دور الآخر وطرح أفكاره •

هذا ويمكن أن يزداد فهمنا لطبيعة موضوع تنمية المنظمة بعد هذا العرض السابق ، بأن نعرض لعدد آخر من الآراء والأفكار حوله •

ومن أكثر التعريفات شيوعا هو تعريف « بيكارد » الذي يرى أن تنمية المنظمة هي جهد مخطط ، شامل لكل أرجاء المنظمة أو فرع واضح منها ، يدار من القمة ، لزيادة فاعلية المنظمة وقوتها ، من خلال تدخلات

مخططة في عمليات المنظمة ، وباستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية (٦٤) •

ومن ثم فقد يشمل البرنامج المنظمة ككل أو جانب أو وحدة أو قطاع رئيس منها له استقلال نسبي • ولا يشترط في رأى بعض الكتاب ضرورة وجود البرنامج المخطط تفصيلا أو بوضوح منذ البداية ، أو ضرورة اعتماد الإدارة العليا والتزامها بالبرنامج منذ البداية حيث قد يكون ذلك من الصعب بالنسبة لبعض البرامج الى أن يتضح الاتجاه وخاصة في المرحلة الأولى • والمقصود بالتدخلات المخططة ، أن هناك الكثير من أنواع التدخلات التي تنتمي الى جهود تنمية المنظمة والتي يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف الموقف • وهى طرق علمية للتدخل والتدريب واجراء التغيير ومعرفة السلوك والمضمون ، وتعتمد على العلم والمعرفة بالعلوم السلوكية • ويتعامل بعض هذه الطرق مع الأفراد ، وبعضها يتعامل مع الجماعات ، وبعضها يلائم التعامل على مستوى المنظمة ككل • ولكل منها أهدافه وأغراضه ووسائله • وسوف نتناول هذه الطرق بعد قليل •

ومن ثم فتنمية المنظمة ليست هى بالتنمية الادارية • فهذه الأخيرة تركز على مدير معين أو على مجموعة من المديرين من أجل تغيير السلوك الادارى للفرد • أما الأولى فتتركز على النظام الأشمل والذي يعتبر المدير نظاما فرغيا في إطاره • فهى عملية تغيير تفيد المنظمة وأعضائها أيضا • وهى تركز على المضمون أكثر من الظواهر ، وتركز على فريق العمل والعلاقات الانسانية والاجتماعية • ويعمل على بناء أعضاء وجماعات وعلاقات وأنماط أكثر فاعلية • ولا يشغل خبير تنمية المنظمة بأعداد تقرير أو بالقرار فى حد ذاته ، ولكنه قد يساعد فى دراسة الأسلوب الذى يجب استخدامه فى اتخاذ هذا القرار : هل هذا القرار قائم بذاته ؟ هل تم التعرف على وجهات النظر المتعارضة ؟ هل هناك بدائل يجب اكتشافها ، هل هذه المشكلة موضع القرار هى المشكلة الحقيقية ؟ هل مطلوب احداث نوع

من التغيير أو السلوك في جوانب أخرى لضمان فائدة هذا القرار ؟ ما هي أنواع التدريبات التغييرية المطلوبة ؟ ... الخ .

وأخيرا يرى « لندبرج » أن أبسط الطرق لوصف تنمية المنظمة ربما تكون القول بأنها تشجع الأعضاء على اثاره تساؤلين ... أين نحن الآن حقيقة ؟ ... وأين نريد أن نكون ؟ وانها تقدم عددا من الوسائل المختلفة للتدخل والتي يمكن استخدامها بين أعضاء المنظمة لتحريك المنظمة الى الوضع المستهدف (٦٥) .

فمن أجل ادخال التغيير ، فان تنمية المنظمة ، أو مستشار تنمية المنظمة يركز على أنشطة فرق العمل وعلى التفاعلات بينها . ويعتبر هذا التركيز منطقيا ، حيث يقوم الخبير باعادة تصميم المنظمة بحيث تستطيع مجموعات العمل أن تنسق بين مجهوداتها بفاعلية أكبر . وهو أيضا يحاول تغيير العمليات السلوكية داخل مجموعات العمل وبينها ، بحيث يرتفع المستوى العام للأداء في المنظمة .

ومن هذا التحليل يتضح أن « تنمية المنظمة » عادة ما تكون برنامجا طويلا الأجل يحتاج الى العديد من الشهور ، وأحيانا يتطلب سنتين أو أكثر حتى يمكن استكمال وتحقيق التغيير بنجاح .

خطوات تنمية المنظمة

قد يتعرض الكتاب لخطوات تنمية المنظمة بصورة قد تختلف بعض الشيء ، ولكنها في اطارها العام تتكون من الخطوات الرئيسية الثلاث الآتية :

Diagnosis

التشخيص

Intervention

التدخل (واجراء التغيير)

Maintenance

الصيانة

C. Lundberg, "Organization Development : (٦٥)
Current Perspective and Future Issues", Paper
Presented to the Southeast Chapter of American
Institute for Decision Science, 1974, p. 1.

حيث تبدأ الإدارة بالشعور ثم الاعتراف بوجود مشكلة ما تحتاج إلى خير في تنمية المنظمة لتشخيصها • ومن ثم يقوم هذا الخير بدراسة جوانب المشكلة وأبعادها وعلاقاتها واضعاً في ذهنه مضمون ومفاهيم ومبادئ موضوع تنمية المنظمة • ويعتمد الخير بشكل عام على عدد من الأساليب مثل دراسة التقارير الإدارية ، والبيانات المتاحة ، والقيام بعدد من المقابلات المنوطة أو غير الموجهة ، وإجراء البحوث الاستقصائية ، وجلسات المناقشة الجماعية بأشكالها المختلفة والتي سنشير إليها في هذا الفصل •

وبعد التوصل إلى تشخيص المشكلة الحقيقية وأطرافها • يقوم الخير بالاتفاق على طرق التدخل التي ستعمل على إحداث التغيير المطلوب والذي سيعمل على إزالة هذه المشكلة وبشكل جوهري يضمن استمراره إلى حد معقول • ومن ثم يتم التنفيذ لإحداث التغيير بالتضامن في مجموعات المنظمة والخير الذي يقوم بدوره كقائد وموجه للتغيير وكعامل مساعد كما سبق أن شرحنا • فقد يكون أحد القرارات المتعلقة بمشكلة بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج هي في العلاقات وعدم وجود التنسيق الكافي بينهما ، وأن القرار الذي توصلوا إليه هو تكوين فريق عمل يجمع أعضاء من كل إدارة للقيام بهذا التنسيق باستمرار ، وحصر أي مشاكل قبل أن يكون لها ضررها • وهنا يكون دور الخير هو المساعدة في التوصل إلى هذا القرار بشكل وأسلوب سليم يرضى الطرفين وفي تكوين هذا الفريق ، ثم قد يرى إعطاء هذا الفريق جرعة من التدريب السلوكي في العمل (بناء الفريق) لضمان فاعليته •

وبعد حدوث التدخل يأتي الدور الثالث للمستشار وهو العمل على « صيانة » هذه التغييرات التي تمت سواء في الأساليب أو المفاهيم أو السلوك أو العلاقات • ونعني بالصيانة العمل على ضمان عدم عودة المنظمة إلى وضعها القديم عند التشخيص • وقد يتم الاتفاق بين الخير والمنظمة بعقد اجتماعات دورية مع فريق العمل الذي أشرنا إليه

في الخطوة السابقة وذلك لمساعدتهم في التعامل مع أى صعوبات قد تهدد فعاليتهم ، كملاحظتهم عدم التزام أعضاء ادارة المبيعات بتوصيات الفريق على سبيل المثال .

بعض أساليب التشخيص واجداث التغيير

عادة ما يعتمد خبير تنمية المنظمة على أساليب العلوم السلوكية لتشخيص المشاكل ولاحداث التغيير ، وذلك بصرف النظر عن نوع وهدف التدخل والمصدر أو المجموعة المستهدفة . وسنتناول بعد ذلك أنواع التدخلات المختلفة وأهدافها ولما توجه ، ولكنها كلها تندرج تحت تلك الأساليب التي سنعرضها هنا . هذه الأساليب يمكن تصنيفها تحت ثلاثة أساليب أو مجموعات رئيسية ، وكثيرا ما يلجأ إلى أكثر من أسلوب واحد في نفس الوقت :

• المقابلات غير المقيدة (أو المفتوحة أو المتعققة) Interviews

• الاستقصاء Questionair Surveys

• جلسات المناقشة الجماعية Group Discussion Sessions

١ - المقابلات : أن المهمة الأولى لخبير تنمية المنظمة هي في البحث عن المعلومات التي توفر له الفهم العميق والشامل للمنظمة ومشاكلها (أو القطاع الذي يتعامل معه) . وعادة ما يقوم الخبير في سبيل ذلك بإجراء مقابلات شخصية غير مقيدة تسمح للمتقابل معه (مدير أو موظف) بالتعبير عن نفسه بحرية تامة . ويدير الخبير هذه المقابلة بعناية غير مباشرة وبالشكل الذي يمكن فيه للمعلومات أن تتدفق وفي الوقت نفسه بما يؤكد الثقة بين الطرفين . وعادة ما لا يوجه الخبير أسئلة مكتوبة أو محدودة ولكنها أسئلة عامة في اطار عام تسمح بتدفق المعلومات في كثير من الجوانب التي لم يكن يستطيع أن يدركها الخبير مسبقا . ومن ثم فللمتقابل معه التأثير الرئيسي على ايقاع المقابلة . وبعد عدد كاف من المقابلات يمكن للخبير أن يجد نفسه مزودا بالعديد من المعلومات والاستنتاجات عن مشاكل

المنظمة الحقيقية وبما يعينه على مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتدخل والتغيير .

٢ - البحوث الاستقصائية : وطبقا لهذا الأسلوب يقوم خبير تنمية المنظمة بتصميم قائمة استقصاء بها مجموعة من الأسئلة المطلوب الإجابة عليها بواسطة الفئة المقصودة . ومن ثم تعطى الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم الكاملة في فسحة من الوقت ثم بحرية كاملة عن موضوعات مثل الإشراف ، التعامل مع الرؤساء ، الأجور ، العلاقات ، ظروف العمل ، الخ . وعندما لا يشترط أولا يكون مطلوبا أن يذكر المستقصى منه اسمه على استمارة الاستقصاء فإن هذا يعطى الفرصة له لقول ما يريد في صراحة وحرية أكثر . وإن كان البعض أحيانا يرى أنه لا داعى لتعويد الأفراد على إخفاء أسمائهم عندما يريدون أن يعبروا عن مشاكلهم في صراحة أو أن يكون البديل هو تعهد الخبير بعدم الإفصاح عن الأسماء الفردية . غير أن البعض قد يرى أن ذلك غير كاف لاقتناع الأفراد بصراحة الإجابة وخاصة بالنسبة لفئات معينة من الناس . وعلى كل ، فإن خير تنمية المنظمة يمكن أن يقرر في ضوء الظروف ما يريد أن يعملها وما يضمن له الصراحة وحرية التعبير والوصول الى حقائق بقدر ما يمكنه ، وعند ذلك وعندما يحسن تصميم هذه القوائم الاستقصائية التي تتطلب خبرة بتصميمها وتصميم كل سؤال فيها ، ويضمن لها شمولية وعمق الموضوع ، فإنها تزود الخبير والمنظمة بمعلومات وفيرة ومفيدة في تحديد المشاكل .

٣ - جلسات المناقشة الجماعية : وقد تفيد هذه الجلسات أيضا في المرحلة الأولى الخاصة بالتشخيص وتحديد المشاكل بجانب واحد من الأساليب السابقة أو بجانب الأسلوبين معا ، وإن كانت تستخدم عادة في مرحلة التدخل الفعلى واحداث التغيير . فبعد أن يعتاد الخبير على طبيعة المنظمة ومشاكلها يبدأ في استخدام جلسات أو مؤتمرات مناقشة المجموعات الثنائية أو الثلاثية أو الفريق . وفي هذه الحالة قد يساعد أكثر على الوقوف على عدد آخر أو كامن من المشاكل أو كجزء من التدخل

الفعلى • وتعتبر المناقشات والجلسات الجماعية المنظمة تطورا لم يتأتى عليه « تدريب الحساسية » (Sensitivity Training) وهو المنهج الذى طورته علماء النفس لمساعدة الأفراد والجماعات للعمل على زيادة وعى الأفراد لذاتهم واكتشافهم لأنفسهم وعلاقاتهم وزيادة قدرتهم على الارتباط والتعامل مع الآخرين • ومن ثم أيضا يستطيع كل فرد من أعضاء « مجموعة الحساسية » أن يساهم فى تطوير الآخرين ، ويكون دور الاختصاصى النفسى كقائد للمجموعة وموجه للجلسة فقط ودون أن يكون له دور ايجابى فى معظم الوقت • وتقوم فكرة هذه الطريقة على أساس إتاحة الفرصة لكل المشتركين للتعبير عن أنفسهم ورأيهم فى الآخرين وبحرية وتجاه عدد من القضايا الخاصة بالعلاقات بين الأفراد • ومن ثم يصبح كل فرد حساسا ومدركا لنقاط القوة ونقاط الضعف لديه ، فيرون أنفسهم ويحكمون بما يجب عمله لتغيير أية اتجاهات تؤثر سلبا على سلوكهم وعلى علاقتهم بالآخرين • ويقوم الخبير بالتدخل تدريجيا فى إثارة المناقشات لتوجيه الأعضاء إلى النقاط التى تساعدهم لاكتشاف المشاكل والافتقار واحداث التغيير •

وفى السنوات الأخيرة شاع استخدام أسلوب جماعات الحساسية فى مجال تدريب المديرين والمعاونين ، وبسميت بأسلوب « مجموعات التاريب » T. Groups • ومن الانتقادات التى وجهت الى هذا الأسلوب:

• أنه يشجع على حرية التعبير عن الغير بشكل يزيد عن المطلوب أو المفيد • وأن انتقاد الأعضاء لبعضهم قد يأخذ شكلا قاسيا قد يؤدي الى نتائج هدامة •

• ان الآثار الايجابية التى يكونها هذا الأسلوب أثناء الجلسات أو بعدها بقليل كثيرا ما تزول بعد انتهاء الجلسات ، ولا أحد يضمن أن يستمر المدير على هذا النمط أو حساسا للآخرين فى مواقف العمل الفعلى بعد ذلك وخاصة أن هذه الجلسات تستمر أياما محدودة جدا •

• عدم توافر الخبرة الكافية لدى من يقوم بقيادة هذه الجلسات لعدم سهولتها ، وهذا بدوره يولد آثارا سيئة ، فقد لا يتمكن من السيطرة على الانفعالات الشديدة داخل المجموعة .

ونتيجة لأوجه النقد هذه فقد تحول الكثير من خبراء تنمية المنظمة من « مجموعات التدريب » الى « منهج المؤتمر » (A. Conference Approach or Conference Group) حيث تركز مجموعة المؤتمر على العمل دون الدخول الى ذات الفرد . ويتم أيضا تشجيع الأفراد على المصارحة والمصارحة دون أن يسمح لهم بمهاجمة بعضهم البعض . وقد يرى الخبير ادارة المناقشة في احدى مراحلها بصورة مختلفة عندما يرى داعيا لذلك . فمثلا عندما تكون جلسات مجموعة المؤتمر بين ادارتين تبين أنهما غير قادرتين على تنسيق العمل بينهما ، وبعد قدر من المناقشة العامة ، يطلب الخبير من أعضاء كل ادارة أن يذهبوا الى غرفة مستقلة ويجلسوا الى أنفسهم ويتفقوا على قائمة بالمشاكل الرئيسية التي يرون أنها تعوق التعاون والتنسيق مع المجموعة الأخرى ويضعوا ملاحظاتهم على تلك المجموعة . وقد يطلب منهم أيضا أن يتفقوا على قائمة أخرى تتضمن مشاعرهم تجاه الادارة الأخرى وأعضائها . وبعد فترة كافية من الوقت يجتمع أعضاء الادارتين في وجود الخبير وتصبح القوائم المعدة الأدوات التي تدور حولها المناقشات التي يشرف عليها ويوجهها الخبير ، ومن خلال تلك المناقشات عادة ما تتمكن الادارتان من مواجهة المشاكل وعلاجها .

وتستخدم ادارة البريد بالولايات المتحدة برنامجا ناجحا جدا لتنمية المنظمة يعتمد أساسا على طريقة مجموعات المؤتمر وذلك في خمسين من أكبر مكاتبها وذلك بالنسبة للمشاكل التي يمكن التعامل معها داخليا بهذا الأسلوب . وفي إحدى هذه الجلسات باحد المكاتب ، اقترح رجال الادارة الوسطى رغبتهم وقدرتهم على زيادة الانتاج بشكل كبير اذا تمكنوا من زيادة سرعة ماكينة الطباعة فقط . ومن ثم قامت الادارة العليا

بتنفيذ هذا الاقتراح بإدخال تعديل على آلة الطباعة • وقد أدى ذلك الى وفز يبلغ حتى الآن أربعة ملايين دولار سنويا للمكاتب البريدية •

أنواع وطرق التدخلات فى تنمية المنظمة

التدخلات هى أنواع من الأنشطة المخططة المبرمجة يتم تنفيذها أثناء برنامج تنمية المنظمة ، ويشترك فيها كل من العميل (المنظمة أو مجموعة منها) والمستشارين ، ويختار من بين هذه الأنشطة أو هذه التدخلات ، ويتم تصميمها وتطبيقها بهدف تحسين أداء المنظمة من خلال تسكين أعضائها من تحقيق ادارة أفضل وسلوك وناتج أفضل لفريقهم وبيئة المنظمة • كما يستخدم هذا التعبير عادة للإشارة الى أى أسلوب أو طريقة « للتعلم » تتاح للممارسين • وإن كانت أنواع التدخلات فى موضوع تنمية المنظمة متعددة ، إلا أنه عادة ما تقصد برامج تنمية المنظمة ومن خلال الجلسات والتشخيص أن يقوم الأفراد والوحدات داخل المنظمة بأنفسهم بالمبادأة بتحديد واختيار نوع الأنشطة وأنواع التدخلات التى تصمم لاحداث التغيير وتحسين أدائهم •

وهناك تعريف شامل لتعبير التدخلات ، وهو أن تدخلات تنمية المنظمة هى مجموعة من الأنشطة المحددة ، ترتبط فيها الوحدات التنظيمية المختارة (أفراد أو جماعات) بمهمة معينة أو بسلسلة من المهام ، وتتعلق أهداف المهمة — بطريقة مباشرة أو غير مباشرة — بإحداث تغيير وتحسين المنظمة ، وهى تشكل قوة الدفع لتنمية المنظمة ، فهى « تجعل الأشياء تحدث » ، وفى الوقت نفسه « تمثل الأشياء التى تحدث » •

وخير تنمية المنظمة هو مهنى ماهر فى مجال نظرية تنمية المنظمة وتطبيقاتها • وبغير ذلك فهو لا يستطيع أن يساعد على احداث التغيير المستهدف • وهو يتعامل مع أربع مجموعات من اللوازم الضرورية :

• مجموعة من القيم

• مجموعة من الأهداف لنفسه وللنظمة ولأعضائها

• مجموعة من الافتراضات عن الانسان والمنظمات والعلاقات بين الأفراد

• مجموعة من الأنشطة المحددة التي تمثل وسائل لاجداث قيمه وافتراضاته وأهدافه ، وهذه الأنشطة الأخيرة هي ما نقصده من تعبير « تدخلات »

ويمكن أن يطبق الاستخدام العام لهذا التعبير على مستويات الأنشطة المختلفة التالية :

• مهمة واحدة ، مثل تمرين ادارى على عملية اتخاذ القرارات ، يستغرق عددا محدودا من الساعات ؛

• سلسلة من المهام المرتبطة تصمم حول موضوع ما أو هدف ما . « خاجتماع المواجهة » Confrontation Meeting — وهو أحد أنواع وطرق التدخل — والذي اقترحه « بيكارد » في كتابه ، نجده سلسلة من المهام تهدف الى اظهار مشاكل المنظمة الرئيسية، وتحديد أولويات حل المشاكل ، وتحديد مسئوليات العمل وما يجب أن يتم

• مجموعة أو « أسرة » من الأنشطة المرتبطة ببعضها وان كانت مختلفة. فهناك مثلا مجموعة من الأنشطة وأنواع التدخلات تسمى أو تدرج تحت تدخلات « بناء الفريق » (Group-Building Interventions) . وهى وان كانت متنوعة وتحصل أسماء مختلفة ، الا أنها جميعا تصمم لتهدف الى زيادة فاعلية الفريق كوحدة . وقد ترتبط وتوجه هذه الأنشطة أو التدخلات الى طرق أداء العمل وتحسينها ، وقد توجه الى طرق تحسين العلاقات

والسلوك والاتجاهات بين أعضاء المجموعة • وقد يدخل تحت هذه الطرق تلك التي توجه الى العلاقات بين مجموعتين •

• الخطة أو البرنامج العام للتدخلات لربط أنشطة تنسية وتحسين المنظمة وتكاملها ككل ، والتي قد يشار إليها بالتدخل الشمولي على مستوى المنظمة ، أو استراتيجية التدخل لتنسية المنظمة • وهذه قد تستغرق عددا من السنوات •

كل ذلك يمثل استخدامات صحيحة لتعبير « التدخل » ، ولكن كلا منها يمثل مستوى مختلفا عن الآخر ، ولذلك فقد يتعرض هذا التعبير الى اللبس في بعض الأحيان •

تبويب التدخلات :

وكما أشرنا فإن أنشطة وأنواع التدخلات متعددة وذات أغراض مختلفة ومن ثم فهي ذات تصميمات مختلفة أيضا •

وما يهم الكاتب هنا أن يوضحه — من خلال القراءات المتعددة في هذا الموضوع — هو :

- أن هناك أنواعا من الأنشطة والتدخلات تستهدف « الفرد » وتفكيره ، وتعلمه ، وسلوكه ، واتجاهاته ، وقيمه ، وبناء مهاراته ،
- وهناك تدخلات توجه الى الثنائيات أو الثلاثيات ، أى العلاقات والتعامل بين فردين أو ثلاثة وتنمية أدائهم وسلوكهم فيما بينهم •
- وهناك تدخلات تستهدف تعلم وبناء المجموعة أو الفريق ، وكيف يعمل معا ، وكيف يكون فعالا في علاقاته وفي سلوكه كفريق ، وفي علاقاته مع التنظيم الكلى ، وكيف يعالج ويواجه مشاكله •
- وهناك التدخلات التي تصمم لتحسين فاعلية العلاقات والسلوك بين الجماعات •

• ثم هناك الأنشطة أو البرامج أو التدخلات الكلية المتكاملة أو الشاملة والتي توجه لتحسين فاعلية وسلوك المنظمة ككل •

هذا وقد يرى البعض إخضاع هذا التصنيف السابق الى أنشطة وتدخلات على مستوى الفرد ، وأخرى على مستوى المجموعة (فرعية أو كلية أى المنظمة) • ولكننا نرى فى التبويب السابق توضيحا أكثر ، وتوجيها للمهتمين فى هذا المجال للاختيار السليم فى ضوء تشخيص المشكلة • أما الجانب الثانى الذى نحب أن نوضحه ، هو أن هذه التدخلات أيضا يختلف الاختيار من بينها حسبما يراد التركيز عليه :

- فهناك من التدخلات ما تستهدف « المهمة » أو المهام أو العمل •
- وهناك التدخلات التى تركز على المضمون •

والمهمة (أو العمل) هى ما يتم عمله ، والمضنون هى كيف يتحقق أو ينجز بما فى ذلك من طبيعة العلاقات بين الأفراد وكيف تحدث العمليات والديناميكيات •

والنقطة الأخيرة التى نحب أن نوضحها ، أن هناك تكرارا وت دخلا بين أنواع التدخلات المختلفة ، بمعنى أن نوعا ما من التدخلات قد يقع فى أكثر من تبويب ، أى أنه يمكن أن يخدم أكثر من غرض حيث أنه ببساطة يتضمن بعض الصفات الخاصة بأكثر من بعد •

وفيماء يلى بيان بأنواع التدخلات تحت التبويب الأول ، أى حسب المجموعة المستهدفة ، والتى استطعنا تجميعها بقدر الامكان لنقدم للقارئ صورة شاملة لهذه التدخلات :

١ — الأنشطة التى تصمم لتحسين فاعلية الفرد :

- أسلوب تحليل الدور •
- تخطيط الحياة والمستقبل المهنى •
- تدريب الحساسيه T-Group

- التعليم لزيادة المهارات الفنية والادارية.
- والسلوك والعلاقات •
- الشبكة الادارية (المرحلة ١) •

٢ - الأنشطة التي تصمم
لتحسين فاعلية الثنائيات
والثلاثيات :

- أسلوب صنع السلام باستخدام طرف.
- ثالث •

- استشارات المضمون •
- الشبكة الادارية (المرحلتين ١ ، ٢)

٣ - الأنشطة التي تصمم
لتحسين فاعلية الفرق
والجماعات :

- بناء الفريق •
- جماعة التدريب للعائلة
(Family T-Group)
- التغذية العكسية للبيانات الاستقصائية •
- استشارات المضمون •
- أسلوب تحليل الدور •
- تعليم مهارات فنية وادارية •

٤ - الأنشطة التي تصمم
لتحسين فاعلية العلاقات
بين الجماعات :

- أسلوب التدخل بين الجماعات •
- التدخلات الفنية الهيكلية •

المراة التنظيمية (تشترط ثلاث مجموعات
أو أكثر) •

• استشارات المضمون

أسلوب صنع السلام باستخدام طرف
ثالث على مستوى المجموعة •

• الشبكة الادارية (المرحلة ٣) •

• التغذية العكسية للبيانات

٥ - الأنشطة التي تصمم
لتحسين فاعلية المنظمة
ككل :

• الأنشطة الفنية الهيكلية

• اجتماعات المواجهة •

• أنشطة التخطيط الاستراتيجي •

الادارة بالأهداف

Likett's System 4

M P A S

• التغذية العكسية للبيانات الاستقصائية •

• بنك البيانات الاستقصائية •

• الشبكة الادارية (المراحل ٣ ، ٤ ، ٥) •

ويمكن في الجدول التالي (رقم ٨) أن نعرض تبويبا لأنواع
أنشطة التدخل بحسب بعدين رئيسيين ، الأول ما اذا كانت الوحدة
المستهدفة « الفرد » أم « جماعة » . والبعد الثاني ما اذا كان التدخل
يركز على المهمة أو المضمون •

بعد الفرد والجماعة

التركيز على الفرد

التركيز على الجماعة

التركيز على المهمة

بعد المهمة والمضمون

التركيز على المضمون

<p>أسلوب تحليل الأدوار</p> <p>التعليم : مهارات فنية وإدارية</p> <p>تخطيط المستقبل المهني</p> <p>الشبكة الإدارية (مرحلة ١)</p> <p>الإغناء الوظيفي</p> <p>الإدارة بالأهداف</p>	<p>التغيرات الفنية الهيكلية</p> <p>التغذية العكسية ببيانات الاستقصاء</p> <p>اجتماعات المواجهة</p> <p>حلقات بناء الفريق</p> <p>التدخل بين المجموعات</p> <p>للاشبكة الإدارية (مرحلة ٢، ٣)</p> <p>ويمكن الإغناء الوظيفي</p> <p>والإدارة بالأهداف</p>
<p>تخطيط الحياة والمستقبل المهني</p> <p>استشارات المضمون مع تقديم</p> <p>المشورة والإرشاد للأفراد</p> <p>التعليم : حركية الجماعات ، التعليم</p> <p>المخطط</p> <p>جماعات التدريب للأغنياء</p> <p>صنع السلام بواسطة طرف ثالث</p> <p>الشبكة الإدارية (مرحلة ١)</p> <p>يمكن الإغناء الوظيفي والإدارة</p> <p>بالأهداف</p>	<p>حلقات بناء الفريق</p> <p>التدخل بين المجموعات</p> <p>استشارات المضمون</p> <p>جماعات التدريب للمائلة</p> <p>الشبكة الإدارية (مرحلة ٢، ٣)</p> <p>التغذية العكسية ببيانات الاستقصاء</p> <p>الإغناء الوظيفي</p> <p>ويمكن الإدارة بالإهداف</p>

(جدول رقم ٨)

تبويب أنواع التدخلات على أساس بعدى الفرد والجماعة ، والمهمة والمضمون

وبشكل عام ، واستنتاجا مما تقدم ، ولاختلاف التبويبات بين الكتاب ، فائنا يمكن عرض هذه الأنواع من وجهة نظرنا كما يلي :

ان هناك نوعين عامين من التدخلات :

التدخلات الهيكلية ، وهى تستهدف الهيكل وتغيير التنظيم وبحيث يرتبط الأفراد ببعضهم بشكل جديد •

التدخلات فى المضمون ، فهى تستهدف الكيفية والعلاقات السلوكية وأساليب التفاهم والاتجاهات والقيم وسواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمات ككل •

ثم هنالك أنواع أو مجموعات من الأنواع الخاصة للتدخلات (سواء فى الهيكل أو المضمون) :

- تدخلات تستهدف بناء الفرد •
 - تدخلات تستهدف بناء الفريق •
 - تدخلات تستهدف ما بين المجموعات •
 - تدخلات تستهدف البناء والتغيير الشمولى على مستوى المنظمة •
- وهذه التدخلات بأنواعها الفرعية ووسائلها المختلفة وان كانت تستهدف أساسا المضمون إلا أنها أو بعضها قد تستهدف الهيكل ، كما أن التدخل فى المضمون كثيرا ما يؤدي الى الحاجة الى اجراء تدخل أو شئ من التغيير فى الهيكل •

هذا وسوف نكتفى فيما يلى بالتعرض للأنواع السابقة من التلاخلات وذلك بشكل عام مع التركيز على التلاخلات الشمولية على مستوى المنظمة • علما بأن جداول التبويب السابقة قد احتوت على أنواع متعددة لا يتسع المجال هنا الى التعرض لها •

Structural Intervention

التدخلات الهيكلية

يعنى هذا النوع من التدخل باعادة النظر فى الهيكل التنظيمى أو فى أجزاء منه أو فى بعض عناصره ، كالعلاقات بين الأقسام الادارية

أو كيفية توزيعها ووضعها ، أو في استخدام أسلوب أو منهج جديد في التنظيم ، أو في تغيير ساعات العمل وأعداد أيام العمل ، أو في ادخال نظام جديد للمعلومات والاتصالات بين الإدارات ، وهكذا . وذلك حيث يؤثر التدخل في الهيكل مباشرة على سلوك الأفراد والجماعات ، اذ يتطلب منهم الارتباط ببعضهم بطريقة جديدة ومختلفة عما كان ساريا . وأنه من المفترض أن تلك العلاقات السلوكية الجديدة سوف تخلق اتجاهات أفضل بين أعضاء المنظمة وسوف تعمل الى تحقيق مستوى أفضل من السلوك والأداء للأفراد .

ومن الأمثلة على ذلك ، أن إحدى شركات مطاعم السلسلة الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية قد صادفت مشكلة ارتفاع معدل دوران وغياب المضيفات ، كما ظهرت مشكلة الحقد والكراهية بين كثير من هؤلاء المضيفات بسبب التنافس على « البقشيش » الذى يقدمه الزبون . وكثيرا ما كانت تثار المناقشات الحادة بينهن وبشكل علنى ، وأن بعضهن كن يكن من الضغوط والتوتر . وقد بدا من اللحظة الأولى أن هذا الموقف يحتاج الى تدخل فى المضمون بحيث يجتمع أعضاء المنظمة لاجراء مناقشات جماعية للتعامل مع المشكلة . وبالرغم من ذلك وبعد قدر من التشخيص تبين للمستشار أن المشكلة الرئيسية تكمن فى الهيكل ، وبالأذات فى العلاقات بين المطبخ والمضيفات . حيث كان المتبع أن تقوم المضيفة باعطاء طلبات الزبائن شفويا الى الطباخ ، وتبين أن بعض الطباخين يستكفون — لا شعوريا — من تلقى الأوامر من امرأة . وكان رد الفعل لدى هؤلاء الطباخين لاستعادة قيمتهم وسلطتهم أن يقوموا بتحديد أفضليات ، بمعنى أنهم كانوا يلبون أولا وبشكل أفضل طلبات المضيفة التى تعاملهم باحترام ويقدمون لها أفضل الخدمات ، ومن ثم يحصل هؤلاء المضيفات على « بقشيش » أفضل من الزبائن . ومن ثم ويتعدل بسيط جدا فى الاجراءات ونظام العمل تم القضاء على هذه المشكلة . فقد تقرر استخدام دفاتر لكتابة طلبات الزبائن ثم تسليمها الى الطباخ ليتولى تنفيذها وحسب ترتيب استلامه لها ، ومن ثم لا يحدث

الاحتكاك. ولا تحدث تفضيلات • وقد لوحظ تساؤل هذه المشكلة مع مرور الوقت •

Process Intervention.

التدخل في المضمون

وفي هذا النوع من التدخلات يركز المستشار على ديناميكيات وحركية الواقع التنظيمي • حيث يحاول التأثير والتغيير في الاتجاهات وكيفية العمل والعلاقات بما يحقق الفاعلية وتحقيق أهداف المنظمة • ومن الأمثلة على ذلك أن يطلب الخبير من كل عضو من مجموعة العمل كتابة توصيف عن سلوك المجموعة كما يراه ورد فعل ذلك لديه • ثم تستخدم هذه القوائم كأساس لجلسات المناقشة • ومن خلال هذه المناقشة يسعى المستشار إلى الدخول في المضمون والكيفية وتغيير الاتجاهات السائدة لأعضاء المجموعة وفي اتجاه إزالة المشاكل أو المعوقات المقصودة •

هذا وقد يتطلب الأمر تدخلا في الهيكل بجانب التدخل في المضمون • فقد تبدأ التجربة بالتدخل في المضمون مع فريق عمل وجد أن مشكلته انخفاض مستويات الأداء • وأثناء ذلك يقرر أعضاء الفريق الحاجة إلى عمل بعض التغييرات الهيكلية أو التنظيمية مثل اللجوء إلى أسلوب المنسق (Integrator) ، وذلك بتعيين منسق للتنسيق بين نشاطهم ونشاط مجموعة أو مجموعات أخرى • أو تنشأ الحاجة إلى إعادة تنظيم مواقع العمل بين العمال بشكل يسمح لهم بالاتصال بشكل أفضل • وبالتالي فإننا كثيرا ما قد نجد تدخلا في الهيكل بجانب التدخل في المضمون •

ومن أمثلة التدخل في المضمون أيضا تلك التي انتهت إليها حلقات التدخل في أحد المصانع بأن يلتقى العمال دوريا لعرض الصعوبات التي تقابلهم وكيفية التعامل معها ، وأيضا لاختيار أو انتخاب المشرفين والمديرين في كل نظام للمشاركة تم وضعه مع الإدارة العليا ، وأيضا للمشاركة في تحديد الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها خلال الفترة التالية • وهكذا •

والحقيقة أن التدخل في المضمون قد حاز على اهتمامات خبراء تنمية المنظمة بدرجة أكبر من التدخل في الهيكل . فكثيرا ما يكون تعديل الهيكل أمرا ليس بالسهل ولا تتم الموافقة على استمرار تناوله ، وذلك بصرف النظر عن بعض التدخلات أو التعديلات الهيكلية أو التنظيمية البسيطة أو الممكنة/ وخاصة تلك التي قد تأتي عادة أثناء التدخل في المضمون والكيفية . وتدخلات المضمون تأخذ أشكالا مختلفة وتستهدف مجموعات مختلفة . فمنها « بناء الفريق » Group Building والتدخلات بين المجموعات Inter group Interventions والتدخلات الشمولية على مستوى المنظمة Total Organisational Interventions . هذا بالرغم من أن بعض هذه التدخلات تتضمن أو قد تتعرض أيضا للتدخل في الهيكل كما أشرنا قبل ذلك .

بناء الفريق

يركز هذا النوع من التدخل على عمليات أعضاء مجموعة واحدة فقط . بهدف تحويل هذه المجموعة الى فريق واحد مترابط . فمثلا عندما يكون أعضاء المجموعة غير متآلفين ، أو عندما تكون هناك ملاحظات على سلوك العمل والتعاون فيما بينهم ، أو عندما تتعارض اتجاهاتهم ومفاهيمهم بشكل له أثر سلبي على العمل أو على معنوياتهم ، أو عندما يواجهون صعوبة في التنسيق بين أعمالهم ، ... الخ . ومن ثم قد يكون من المناسب اجراء تدخل في المضمون لبناء هذا الفريق عن طريق جلسات الاجتماع بين الأعضاء لتقوية الهوية الجماعية لهم . وعادة ما يفضل عقد هذه الجلسات خارج مكان العمل لتجنب أى مقاطعة أو تدخل خارجي وأيضا للبعد عن مؤثرات وظروف العمل القائمة وللتنفرد كلية لهذه المهمة .

ويبدأ أعضاء المجموعة - في وجود مستشار تنمية المنظمة - في الجلسات الأولى بتشخيص المشاكل التي تواجههم . ومن المداخل أو الاستراتيجيات الشائع استخدامها أن يطلب من كل عضو كتابة خمس مشاكل يعتبرها هامة لجدول أعمال المجموعة . ثم يقوم كل عضو بقراءة

القائمة للمجموعة ، ثم تبدأ المجموعة بمناقشة كافة المشاكل والموضوعات تفصيليا بغرض الاتفاق على قائمة نهائية هي التي سيتم التعامل معها ، ويرون أنها هي فعلا المشاكل التي يواجهونها فيما بينهم • وتعتبر هذه الجلسات الأولى وتلك القائمة بمثابة نتيجة التشخيص • بعد ذلك تعقد عددا من الجلسات المناقشة حلول المشاكل • وأثناء ذلك يوجه المستشار المناقشة بحيث يستطلع أعضاء المجموعة توضيح علاقاتهم ببعضهم وما يدورق تلك العلاقات وما يجب أن يكون وتأثير ذلك على معالجة المشاكل • وفي الوقت نفسه لا يسمح بأن تتحول المناقشات الى أن تصبح شخصية أو تجريبية • ومن خلال هذا تتكشف كثير من الأمور ويعرف كل فرد نفسه وما يجب عليه أن يكون وتبرز الحلول من ذات المجموعة ويتكون اقتناع بها ويشعر كل فرد بشيء من الالتزام السلوكي وأهمية ترابط الفريق • وعادة أيضا ما يتم الاتفاق على اجتماع أعضاء الفريق دوريا لصيانة ما توصلوا اليه والتأكد من استمرار عدم ظهور تلك المشاكل مرة أخرى •

وأحيانا يرى المستشار أن عدد أعضاء المجموعة كبير بشكل قد يقلل من الترابط والتفاعل بين أعضاء المجموعة لصالح العمل • وبالتالي قد يوصى بتقسيم المجموعة الى مجموعتين تعمل كل منهما بشكل مستقل داخل التنظيم • وهنا يعتبر هذا التصرف ضمن تدخلات الهيكل •

Intergroup Intervention

التدخل بين المجموعات

ويستخدم هذا النوع من التدخل في المضمون بين المجموعات عندما يظهر التوتر أو التصادم وعدم ايجابية العلاقات بين مجموعتين أو أكثر • ويمكن هنا أيضا استخدام كثير من أساليب « بناء الفريق » ، وإن كان الاختلاف الرئيسى هنا هو اشتراك أكثر من مجموعة ، حيث تقوم كل مجموعة بكتابة المشاكل التي تراها سببا في هذا التوتر والاتجاهات غير الايجابية ، وتصبح أساسا للتشخيص والمناقشة وإيجاد الحلول • وقد يطلب من كل مجموعة اعداد قائمة أيضا توضح رأيها في المجموعة الأخرى

ونقاط القوة والايجاب ونقاط الضعف والقصور في المجموعة أو المجموعات الأخرى •

وكما في حالة بناء الفريق ، فانه يمكن استخدام التدخل في الهيكل بين المجموعات Structural Intergroup Intervention بديلا عن التدخل في المضمون والكيفية ، أو أن جلسات التدخل في المضمون بين المجموعات قد تفسر عن الحاجة الى التدخل في الهيكل • وذلك مثلا عندما يتبين أن سبب المشكلة هو عدم قدرة ادارتين على العمل معا بفاعلية وذلك يرجع الى عدم قدرة رئيسي الادارتين على التفاهم والتنسيق ، ومن ثم قد يكون العلاج هو وضع شخص يصبح مسئولا عن الادارتين •

المرآة التنظيمية : ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الشائعة في التدخل بين المجموعات ، حيث تجلس مجموعة داخل دائرة ، ويجلس حولها المجموعة أو المجموعات الأخرى • ثم يقوم أعضاء الدائرة الخارجية بمناقشة مشاعرهم العامة عن نقاط القوة والضعف في المجموعة داخل الدائرة والتي لا يسمح لها بالاشتراك في المناقشة • بعد ذلك يتم تغيير المواقع ويتكرر التمرين بنفس الطريقة • وفي النهاية وبعد أن تفهم كل مجموعة كيف تراها المجموعة أو المجموعات الأخرى ، تبدأ عملية تشخيص المشاكل واقتراح الحلول وممارستها واكتسابها •

التدخل الشمولي على مستوى المنظمة
Total Organizational Intervention

قد ترى الادارة العليا في بعض المواقف أن الأمر يستدعي ضرورة التغيير الشمولي على مستوى المنظمة ككل أو في بعض قطاعاتها الرئيسية، وعدم الاكتفاء بالتغيير على مستوى مجموعة واحدة أو عدد قليل من المجموعات • وقد ترى المنظمة ذلك - على سبيل المثال - عندما يحدث انخفاض عام في الأداء أو في قطاعاتها الرئيسية ، أو عندما تزداد معدلات ترك العمل والغياب أو اللامبالاة أو انهيار المعنويات أو السلوك الإداري - على المستوى العام ، ... الخ •

وقد تستخدم المنظمات لهذا الغرض أساليب المناقشات والاجتماعات الجماعية ، واللجان المتخصصة ، والمقابلات ، أو القيام ببحث استقصائي ، الى آخره . وقد ترى الادارة أو قد يفصح التشخيص على أن الأمر يتطلب تدخلا في الهيكل ومن ثم الاعادة الشاملة للتنظيم وتعديل الهيكل القائم أو استخدام الأساليب المستحدثة في التنظيم كاستخدام المنسقين أو اللجوء الى مصفوفة التنظيم مثلا . وهناك عدد من أنواع التدخلات الشمولية في لمضمون بخلاف ما أشير اليه كالمقابلات ، والمناقشات الجماعية ، والبحوث الاستقصائية ، وخاصة تلك الطرق التي استحدثتها المناهج وموضوع تنمية المنظمة ، والتي منها .

• الشبكة الادارية Managerial Grid

• مدخل تحليل الاختلافات والمشاركة والهيكل

The MAPS Approach

• نظام « ٤ » Likert System 4.

• اجتماع المواجهة Confrontation Meeting

• التغذية العكسية ببيانات الحصر Survey Feedback

• بنوك البيانات الاستقصائية Questionnaire Data Bank

• الادارة بالأهداف MBO

• اغناء الوظائف Job Enrichment

هذا وقد سبق أن تناولنا موضوع الادارة بالأهداف في الفصل الخامس الخاص بالتخطيط ، كما سنتناول موضوع « اغناء الوظائف » في الفصل الثامن الخاص بموضوع الدافعية .

الشبكة الادارية Managerial Grid

قد يعتبر هذا المدخل من أكثر برامج تنمية المنظمة اكتمالا وشمولا وتنظيما . وهو يستخدم عددا من الأدوات التي تساعد الأفراد والجماعات والمنظمة على قياس نقاط قوتهم وضعفهم وموقفهم ، وهو يركز على

المهارات والمعرفة والعمليات اللازمة لتحقيق الفاعلية على مستوى الفرد ،
والجماعة ، وبين الجماعات ، والمنظمة ككل . و مويستل أحد تدخلات
موتون « (٦٦) بعد عدد من التجارب والمراحل في محاولة لتغيير أنماط
السلوك والقيادة والممارسة الادارية والعلاقات في المنظمة . وقد أشار أن
هذا التدخل الشمولي على مستوى المنظمة يتطلب فترة تتراوح بين ثلاث
وخمس سنوات اذا ما أريد تطبيق مراحل البرنامج (الشبكة الادارية)
الخمسة .

ويتم تصوير الشبكة الادارية في عدد من المربعات كما هو موضح
بالشكل التالي (رقم ١٢) . حيث تشمل على تسعة مربعات أفقية وتسعة
رأسية . وتقوم هذه الشبكة على بعدين رئيسيين استخدمهما مصمموها .
البعد الأول ويشله الاحداثى الأفقى وهو يمثل القيادة أو الادارة أو النمط
السلوكى والادارى الذى يهتم ويتوجه نحو البشر (Concern of people)
ويأخذ في حسبان الظروف والاعتبارات الانسانية والظروف المحيطة
(Consideration) . ويقاس هذا البعد أو درجة هذا الاهتمام برقم ١
عندما يكون هذا البعد فى أقل درجاته (منخفض) ويشله الموقف فى المربع
واحد فى أسفل اليمين من الشبكة . ويعبر عن أعلى درجة من السلوك
فى هذا البعد (مرتفع) برقم ٩ ويشله المربع ٩ فى أعلى اليمين من
الشبكة . والبعد الثانى وهو يمثل القيادة أو الادارة أو النمط والسلوك
الادارى الذى يركز اهتمامه على العمل والانتاج (Task Orientation
or Concern of Production) . ونفس الشيء يقاس أقل درجة فيه
برقم واحد ويشله الموقف فى المربع رقم ١ أسفل اليمين أيضا ، وأعلى
درجة فيه (مرتفع) برقم ٩ ويشله الموقف فى المربع رقم ٩ أسفل شمال
الشبكة . وبالتالي تمثل المربعات المختلفة مواقف مختلفة من الأنماط

٩ - ٩	٩ - ١	٩ - ٩
٨	٨	٨
٧	٧	٧
٦	٦	٦
٥	٥	٥
٤	٤	٤
٣	٣	٣
٢	٢	٢
١	١	١
منخفض	منخفض	منخفض

(شكل رقم ١٢) مربعات ومواقف الشبكة الادارية .
(٦٧)

(٦٧) منقول عن :

R. Blake and J. Mouton, "The Managerial Grid"
Gulf Publishing, Houston, 1964, P. 01.

الادارية المختلفة التى تعبر عن موقفها من هدين البعدين وبين منخفض ومرتفع • وعلى سبيل المثال نشير الى تلك المربعات أو المواقف الخمسة الرئيسية التى اكتفينا بإظهارها على الشكل المرفق وهى :

المربع رقم ١ — ١ . وهو يعبر عن الموقف المنخفض إلى أدنى درجاته فى البعدين ، أى الادارة أو القائد الذى ليس له سلوك يهتم أو يتوجه نحو العمل أو نحو البشر •

المربع رقم ١ — ٩ . القائد لا يتوجه نحو العمل والانتاج ولكنه شديد التوجه نحو الناس •

المربع رقم ٩ — ١ . القائد شديد التوجه نحو العمل والانتاج ولكنه لا يتوجه بشريا وليس له اهتمامات انسانية •

المربع رقم ٥ — ٥ . القائد له توجه واهتمام انتاجى متوسط وتوجه بشرى متوسط •

المربع رقم ٩ — ٩ . وهو يعبر عن الموقف الذى يكون فيه البعدان فى أعلى درجاتهما أى أن القائد له توجه واهتمام نحو العمل والانتاج بشكل كبير ، ونحو البشر والتواجى الانسانية والسلوكية بشكل كبير أيضا •

ومما تقدم يتضح أن المربعات الأخرى تمثل مواقف مختلفة وذات درجات مختلفة من البعدين السابقين • ويتضح أيضا أن النمط الأمثل والفاعلية القصوى تتمثل فى المربع أو الموقف ٩ — ٩ • ويقول مصممو هذا المنهج نتيجة لتجاربههم ، واعتراف عدد من البحوث والكتاب بعد ذلك ، بأن هذا الموقف ٩ — ٩ قد حاز بالفعل على اعتراف غالبية المديرين باعتباره أفضل موقف ونمط يحقق أقصى فاعلية للادارة • ويتطلب الأمر للمضى قدما فى هذا النوع من التدخل أو من البرنامج وللوصول الى ذلك الموقف أن يكون ذلك من خلال قرار جماعى بالمنظمة وخطط جماعية وتأييد ومساندة لتعديل الأنماط والممارسات الادارية • وأن هناك عددا من (٢٥٢ — الادارة)

الأساليب ومبادئ العلوم السلوكية التي تتبع لتنفيذ هذا البرنامج ،
آخذة في اعتبارها طبيعة وظروف العمل والأفراد . ويمكن أن يتضح ذلك
من خلال عرضنا للمراحل الست التي يسير فيها البرنامج بشكل عام ،
كما يلي :

ما قبل المرحلة ١ : وقبل أن تشرع المنظمة في برنامج لتنمية المنظمة
يتم إدخال الشبكة الادارية ، فان الأمر يتطلب اقامة ندوة حول مفهوم هذا
المدخل وأسلوبه يحضرها مديرو المنظمة ، وتستمر تقريبا لمدة خمسة أيام ،
وحيث أن هؤلاء المديرين سوف يقومون بأدوار معينة في أعمال البرنامج
في مراحل تالية . وتأخذ هذه الندوة شكل « معمل » يعتمد على أسلوب
« التعلم » من خلال المناقشة والممارسة ، يتلقون خلالها معلومات عن
مفاهيم ومبادئ الشبكة الادارية ويتوصلون الى قياس لأنماطهم وسلوكهم
الاداري والقيادي . وقد يستخدمون في ذلك « استقصاء الشبكة
الادارية » والشكل ثنائي الأبعاد الذي سبق عرضه ، كما يقومون بتنمية
مهارات العمل الجماعي ومهارات حل المشاكل والاتصال وتحليل المناخ
بالفريق والمنظمة . وتستخدم عددا من أدوات التدريب التعليمية
والسلوكية ، وتكلف فرق العمل بمشروعات تدريبية يقومون بها ،
.حسبات المراجعة أو النقد الذي يوجه الى الفرد والجماعة كما سبق أن
تعرضنا لبعضها . وقد يتطلب الأمر مزيدا من البرامج المتقدمة عن تنمية
المنظمة بالشبكة الادارية والى أن يصلوا الى كيفية التطبيق والمشاركة
السليمة في المراحل من ٢ الى ٦ .

وهناك نوع آخر من الندوات يتم عقده وهو ندوة تنمية وتطوير
الموجهين (Instructor Development Seminar) يتم فيها تقييم
مدخل الشبكة الادارية ومدى صلاحيته للمنظمة ، وأيضا يتعلم فيه
المديرون المشتركون كيفية تطبيق البرنامج وكيفية عقد ندوة المرحلة الأولى
التالية في منظماتهم .

وعندما تقرر الشركة المضي قدما في تطبيق البرنامج فانها تنتقل الى المرحلة (١) التالية • وقد يرى القيام بتطبيق اختبارى للمرحلة (١) قبل التنفيذ الفعلى لها •

المرحلة (١) : المربعات الادارية :

وفى هذه المرحلة تعقد ندوة يحضرها كافة مديرى الشركة يتم فيه الى حد ما ما سبق أن أجرى فى المرحلة السابقة من تعليم مبادئ ومفاهيم الشبكة وقياس أنشاط المديرين واكتساب مهارات العمل الجماعى وحل المشاكل والاتصال • وفى هذه المرحلة أيضا يتعلم المديرون كيفية الوصول الى المربع أو الموقف ٩ — ٩ كنسطة ادارى مثالى •

المرحلة (٢) : تطوير العمل الجماعى Teamwork Development

وتركز هذه المرحلة على العمل الفعال من خلال الفريق بهدف تحقيق كمال وفاعلية العمل الجماعى • وتحليل بيئة الفريق وتقاليده ومن ثم تطوير مهارات السلوك داخل الفريق ومهارات فنية وادارية مثل مهارات التخطيط وحل المشاكل وتحديد الأهداف والعمل نحو هذه الأهداف :... الخ • ويتم استخدام بعض الوسائل كالتغذية العكسية بالبيانات عن سلوك الفرد وسلوك الفريق وجلسات النقد وكيفية رؤية الآخرين لنقاط القوة والضعف فى عمل الفريق • ومن الأفضل أن يتم تناول العمل الجماعى فى اطار قضايا ومشاكل العمل الفعلى وكيفية دراسة وفهم ثم ادارة البيئة داخل العمل الخاصة بهم •

مرحلة (٣) : تنمية ما بين المجموعات Inte-group Development

وتركز هذه المرحلة على العلاقات والسلوك بين المجموعات بهدف الانتقال بهذه المجموعات من حالة ضعف العلاقات الفعالة وسيادة علاقات « المكسب/الخسارة » الى حالة الوضع الأمثل للعلاقات بين المجموعات • ومن ثم يتم استكشاف مدى تعاون المجموعات وتنافسها ومدى ديناميكيات العلاقة فيما بينهم • وتقوم كل مجموعة على حدة بتحليل

وتوضيح الوضع الحالى وما يجب أن تكون عليه العلاقة والوضع الأفضل .
ثم يتم تبادل هذه التحليلات فيما بين المجموعات لمناقشتها ثم التوصل الى خطة عمل للانتقال بمجموعتين مثلا من وضعهما الحالى الى الأمثل من ناحية العلاقات بينهما والنمط المرغوب . وفى سبيل ذلك يتم تجميع المجموعات ذات العلاقات الرئيسية المتبادلة معا والتي تربطها علاقات هامة ، ومن ثم لا يهم جمع كل المجموعات داخل المنظمة أو كل المجموعات معا . كما قد يقتصر الأمر على اشراك أعضاء مختارين من الفرق وهم الذين يعملون مع آخرين فى فرق أخرى وتربطهم علاقات عمل بهم التركيز عليها وتنميتها .

المرحلة (٤) : وضع نموذج مثالى لاستراتيجية المنشأة . Developing an Ideal Strategic Corporate Model

تبدأ هذه المرحلة بتحديد المهارات المنطقية اللازمة لتحقيق امتياز وفاعلية المنظمة بهدف التخطيط الاستراتيجى للمنظمة . وتشترك فى هذه المرحلة الادارة العليا يطرح أفكارها وخططها والتي تتعرض للاختبار والتقييم والنقد من جانب أعضاء المنشأة الآخرين . وتطرح الادارة العليا مشروعا نموذجيا استراتيجيا مثاليا للمنظمة يوضح ما تود أن تكون عليه كى تصبح منظمة ممتازة وفعالة بشكل حقيقى . وكثيرا ما يستدعى الأمر الحصول على الحقائق والمعرفة الفنية من جانب غالبية أو كل أفراد المنظمة ، غير ان الادارة العليا تمتلك قدرات أكبر على الاعتراف بالعوامل البيئية التى يجب تغييرها لتحقيق الامتياز ، وأن تستفيد فى ذلك من نتائج المراحل السابقة ومن المقارنات بين ما هو حادث ومتوافر وبين ما هو واجب ومطلوب .

وقد تستغرق هذه المرحلة عدة شهور أو عاما الى أن يعد رجال الادارة العليا نمودجا مثاليا لاستراتيجية المنظمة . وهو النموذج الذى يستخدم فى المرحلة التالية .

المرحلة (٥) تطبيق النموذج الاستراتيجي الأمثل :

Implementing the Ideal strategic model

ومن خلال عدد من الخطوات المختلفة ، تقوم المنظمة بتطبيق هذا النموذج الذي انتهى اليه في المرحلة السابقة • وبهدف تحقيق التحول نحو هذا النموذج فإن الأمر يستدعي إعادة النظر في تنظيم المنظمة ، وأيضاً إعادة النظر في المكونات المنطقية للمنظمة (مثل مراكز التكلفة ، المواقع الجغرافية ، خطوط الانتاج ، ... الخ) • ومن ثم يشكل « فريق تخطيطي » لكل عنصر أو مكون (Components) من هذه المكونات تكون مهمته دراسة كل مرحلة من عمليات هذا المكون أو هذا النظام الفرعي للتوصل الى كيفية تحريك العسل كي يتوافق مع النموذج المثالي ، وذلك أيضاً في ضوء دراسة الفريق لمناهيم ومبادئ النموذج وكيفية تطبيقه على هذا المكون • وفي هذه المرحلة أيضاً يتم تعيين مسئول عن التنسيق يكون مرجعاً لفرق التخطيط ولتنسيق عمل هذه الفرق وإزالة أى مشاكل معوقة •

ومن ثم نجد أن فرق التخطيط تجرى « دراسات التجول » للتوصل الى كيفية تغيير هذه النظم الفرعية أو هذه المكونات بحيث تتوافق مع نموذج الاستراتيجية الأمثل • وفي الوقت نفسه يشكل فريق تخطيط اضافي يكلف بتصميم وحدات مركزية تستطيع القيام بإدارة فعالة وتعمل على ضمان المحافظة على بقاء المصروفات العامة في أقل مستوى • باكتمال عمليات التخطيط والتغيير والقياس ، يتم تحويل المنظمة نحو الوضع الأمثل •

المرحلة (٦) النقد المنظم (Systematic Critique) :

وفي هذه المرحلة يتم متابعة وقياس ونقد وتقييم نتائج برنامج تنمية المنظمة بالشبكة الادارية ابتداء من مرحلة ما قبل المرحلة الأولى الى ما بعد المرحلة الخامسة ، ومن ثم التعرف على مدى التقدم الذي تحقق ، والمشاكل والعقبات التي ما زالت قائمة أو التي نشأت وتحتاج الى ازالة أو علاج ، وأيضاً معرفة الفرص الجديدة التي برزت ويمكن استغلالها •

وتبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء المرحلة الخامسة بوقت كاف لاعطاء الفرصة للاحداث التحول وحدث نتائج يمكن تقييها ، ولكن أيضا في الوقت المناسب بما يضمن مساندة التحول الجيد تجاه الوضع المثالي ويعمل على صيائه . ان استمرار استعراض الوضع الذي كانت عليه المنظمة ، والوضع الذي وصلت اليه ، والاتجاه الذي تسير حاليا اليه ، كل ذلك يشل « فكرا جديدا » و « بداية جديدة » للاستمرار في التحرك نحو امتياز وفعالية المنظمة .

وفي النهاية وبعد هذه المراحل من التدخلات - التي في حقيقتها تعمل على ازالة أو تقليل الفجوة بين نمط الادارة والقيادة والسلوك الفعلي والمثالي - يمكن أن نعتبر أن التدخل الشمولي في المنظمة قد اكتمل . ولذلك فإن هذا المنهج يتميز بالاكتمال والتحول المنظم ولكنه يتميز أيضا بالصعوبة .

ولكن هل هذا التدخل مدخلا فعالا بالفعل ؟ لقد أجرى عدد من البحوث بواسطة « بليك » و « موتون » أنفسهم وبواسطة بحاث آخرين مثل « بارنز » و « جرينر » وذلك على عدد من الشركات التي طبقت برنامج الشبكة الادارية ، وبدأوا باستخدام معايير مباشرة ومادية أو بما يسمى « بمقاييس مستوى القاع » (Bottom-Line Measures) مثل تناقص التكلفة ، زيادة الأرباح ، انخفاض نسب الفاقد ، فوجدوا تقديما جوهريا قد حدث ، وعند سؤالهم للمديرين عن فاعليتهم وفاعلية منظماتهم ، أجابوا أن برنامج الشبكة الادارية قد أحدث بالفعل تغييرات نحو الأفضل (٦٨) .

R. Blake, I. Mouton, L. Barnes, and L. Greiner, "Breakthrough in Organisation Development", Harvard Business Review, 42, 1964, pp 133-55.

مدخل تحليل الاختلافات والمشاركة والهيكل MPAS Approach
The Multivariate Analysis, Participation, and Struture
ويعتبر هذا المدخل من المداخل الحديثة ، توصل اليه كل
من « بيل ماكلفي » و « رالف كيلمان » (١٩) ، كمدخل مشتق من مدخل
الشبكة الادارية ولكنه يتصف بدرجة أكبر من المرونة . وهو أيضا من
المداخل الشمولية في هيكل وموقف المنظمة . وفيه يقوم بخير تنمية
المنظمة بمقارنة احتياجات الأفراد وتفضيلاتهم في العمل بالواجبات التي
يجب تنفيذها . وهذا يعنى الى حد كبير أخذ البعدين اللذين قامت عليهما
الشبكة الادارية في الحسبان ، وهما الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل
والانتاج .

ويبدأ هذا المدخل بتوزيع استقصاء على أفراد المنظمة (شكل ١٣أ ،
١٣ب) . ويتناول القسم الأول من هذا الاستقصاء دراسة اهتمامات الفرد
بالواجبات المختلفة المطلوب تنفيذها ، والقسم الثاني يضم قائمة بأسماء
أعضاء المنظمة ويطلب من المستقصى منه تحديد الأشخاص الذين يجب
ويفضل العمل معهم . ويتم اجراء تحليل احصائي مركب (Complex
Statistical Anelysis) على الاجابات الواردة بقسمى الاستمارة
يهدف التوفيق بين الأشخاص والواجبات في ضوء تفضيلاتهم لكل من
أنواع العمل أو أسماء الأشخاص الذين يحبون العمل معهم . واذا شعر
الفرد بعد ذلك بعدم الارتياح الى المهام الجديدة ، فيمكن السماح له
بالتغيير . ومن ثم قد يتميز هذا المنهج عن منهج الشبكة الادارية في درجة
الاستجابة لتفضيلات الأفراد .

استهزاء تحليل الاختلافات والمشاركة والمهكل

القسم الاول

برجى توصيف درجة رغبتك في المشاركة في كل او بعض الواجهات التالية :

لا ارغب تحت المتوسط تحت المتوسط متوسط فوق فوق المتوسط ارغب جداً

بكثير

بكثير

جداً

إقناع العميل باستخدام نظام مقترح

تقديم المونة الفنية في المقابلات مع العملاء

محاولة التدخل والتأثير في المواصفات التي يقدمها العميل

المشاركة في مراجعة المواصفات مع العميل

إعداد وصف تفصيلي للنظام

التأكد من تلبية كل احتياجات العميل

التوصية بالتغيير في التصميم بهدف التبسيط وتقليل التكلفة والتخطيط

التدقيق بين المخطوط الجديدة لاستخدام الأجزاء الموحدة

تحديد فرص المنتج الجديد

تقديم المنتج الجديد للعملاء

إلخ...

تابع استقصاء تحليل الاختلافات والمعاركة والميكل

القسم الثاني

مبين أدناه أسماء كل المسئلة المشتركة في هذا التحليل وفي ضوء بنود الرواجبات التي تفضلها والتي سبق أن أجيبت عليها في القسم الأول ، يرجى وضع علامة أمام كل اسم بما يوضح درجة رغبتك في العمل معه .

وبالنسبة للأشخاص الذين لم تألفهم بعد والذين لا تستطيع أن تكون رأياً تجاههم ، ضع العلامة تحت خانة « لا أعرف الشخص » ، مثل هذه الإجابة فضل من قيامك بالتخمين والاجتهاد وبالنسبة لأسمك ضع العلامة أمامه تحت خانة « لا أحب أكثر منه » وذلك لجرد الأغراض الإحصائية .

لا أعرف الشخص	لا	تحت المتوسط	تحت المتوسط	متوسط	فوق المتوسط	فوق المتوسط	لا أحب أكثر منه
علي عباس	—	—	—	—	—	—	—
طارق مجدى	—	—	—	—	—	—	—
رائيه هيام	—	—	—	—	—	—	—
عمرو خالد	—	—	—	—	—	—	—
ساميه عزت	—	—	—	—	—	—	—
هانى السيد	—	—	—	—	—	—	—
إلى ...	—	—	—	—	—	—	—

(شكل رقم ١٣ ب)

نظام (٤) Likert's System :

ويعتبر هذا المدخل من أنواع التدخلات في المضمون ، وهو من مناهج التدخل الشمولى في المنظمة . وقد توصل اليه « رنيسر ليكرت » وبعض زملائه الباحث في جامعة ميتشيجان (٧٠) . ويحدد ليكرت أربعة أنماط للقيادة أو الادارة وهى :

Explosive-Authoritative	الاستغلالي السلطوى
Benevolent-Authoritative	الايجابى السلطوى
Consultative-Democratic	الاستشارى الديموقراطى
Participative-Democratic	الاشتراكى الديموقراطى

وتتراوح هذه الأنماط الأربعة بين الأوتوقراطية الكاملة والديموقراطية الكاملة كما فى الرسم التالى :

أوتوقراطية كاملة	نظام ١	نظام ٢	نظام ٣	نظام ٤	ديموقراطية كاملة
	استغلالي سلطوى	ايجابى سلطوى	ديموقراطى استشارى	ديموقراطى بالمشاركة	

وفى ظل الأوتوقراطية لا يكون للمؤوسين أى صوت ، بينما فى الديموقراطية الكاملة فان المؤوسين يشتركون بصدق وحيوية فى القرارات الرئيسية التى تؤثر على نجاح المنظمة .

ويرى أصحاب هذا المدخل أن النظام رقم ٤ وهو الديموقراطى بالمشاركة هو النظام المثالى . وهو تعبير عن الثقة الكاملة من المديرين فى مؤوسيهم ، وفيه يحصل هؤلاء المديرون على أفكار وامكانيات مؤوسيهم واستخدامها عندما تكون ذات فائدة ، وفيه أيضا يفوض المديرون قدرا كبيرا من المسئولية الى المؤوسين ، ويستخدمون القرارات

الجماعية يقدر الامكان • وفي سبيل تحديد المشاكل يقوم خير تنمية المنظمة باستخدام استقصاء نمطى أطلق عليه استقصاء فاعليه المنظمة وذلك لدراسة النظام الادارى الحالى بالمنظمة وتحديد موقفه من الأنظمة الأربعة السابقة فى ضوء المؤشرات التى وضعها ليكرت • ويقول ليكرت انه عادة ما تكون هناك فجوة بين النظام المستخدم والنظام المثالى وهو نظام ٤ ومن ثم تستخدم تدخلات تنمية المنظمة لتخريك النظام أو المنظمة من وضعها الادارى الحالى فى اتجاه نظام ٤ ويطبقا للمعايير والمؤشرات التى وضعها ليكرت

اجتماع المواجهة Confrontation Meetings :

ويرجع هذا النوع من التدخل الى « ريتشارد بيكارد » : وهو يقوم على اجتماع لمدة يوم واحد يحضره كل ادارات المنظمة لاستكشاف مدى صحة منظماتهم (٧١) ، تعرض فيه الادارات البيانات والمعلومات عن المشاكل الرئيسية التى تواجهها ، وتحلل أسبابها ، وتحدد أسبابها . وتحدد خطوات العمل التصحيحية ، ثم تتفق على جدول لاتمام برنامج علاجى • وكما يظهر أن هذا النوع من التدخل يتسم بالسرعة والبساطة ولكن فاعليته ترجع الى ما يقدم فيه من بيانات صحيحة وصريحة عن المنظمة ومشاكلها ، ثم فى تحديد خطوات العمل اللازمة لتنمية المنظمة • ويقول بيكارد أن تجربة هذا النظام بينت مناسبتها ، وذلك للأسباب التالية :

- ان هناك حاجة لدى مجموعة الادارة لمناقشة أعمالها معا ، وان هذا النظام يوفر هذا الهدف •
- انه يحدد لذلك وقتا محدودا •
- انه يتجاوب مع الادارة العليا التى ترغب فى محاولة تحسين الظروف بسرعة •
- يؤدى الى تماسك فريق الادارة العليا •

• هناك التزام حقيقى لدى الادارة العليا بسواجهة وعلاج المشاكل •

• تمارس المنظمة • نخلاله بعض التغييرات الرئيسية •

ونستطيع أن نلخص خطوات اجتماع المواجهة فيما يلى ، ونلاحظ أنه قد تحددت مدد تقريبية لانتهاء كل خطوة :

خطوة (١) : تهيئة المناخ (Climate Setting) ٥ - ٦٠ دقيقة :

يقوم رئيس مجلس الادارة بتقديم الجلسة موضحا أهداف الاجتماع ، مع ضرورة التأكيد على طرح ومناقشة القضايا والمشاكل بصراحة وحرية ، وان الأفراد لن يتعرضوا لأى نوع من المواجهة أو رد الفعل إلى نتيجة صراحتهم • بعد ذلك يأخذ مستشار تنسية المنظمة الكلمة موضحا أهمية ومفاهيم الموضوع وأهدافه وأهمية الاتصال الجيد داخل المنظمة وبين أعضائها ومواجهة ومصارحة مشاكلهم فيما بينهم بوضوح ، وأهمية مواجهة هذه المشاكل بشكل واقعى ، وان هناك رغبة أكيدة فى حل هذه المشاكل ، وان المشاركة والتعاون أساس لذلك ،

خطوة (٢) : جمع المعلومات Information Collecting ساعة واحدة :

يتم تشكيل مجموعات من سبعة أو ثمانية أفراد ، وبحيث تحتوى كل مجموعة على أكبر تشكيلة ممكنة من الأفراد ذوى المواقع والوظائف المختلفة ، وعلى شرط عدم الجمع بين الرؤساء ومرؤوسيههم فى مجموعة واحدة • وفى خلال هذا الوقت يجتمع رجال الادارة العليا كمجموعة واحدة مستقلة •

وتسند الى المجموعات المهمة التالية ، والتي أفضل أن أترجمها للقارىء كما جاءت على لسان ليكرت (٧٢) : « فكروا فى أنفسكم باعتبار أنكم فرد له احتياجاته وأهدافه ، وفكروا أيضا كشخص يهتم بالمنظمة ككل »

ما هي العقبات ، والمشاكل ، والمحبطات (Demotivators) والسياسات والنظم والاجراءات الضعيفة ، والأهداف غير الواضحة ، والاتجاهات السلبية التي توجد حالياً ؟ ما هي تلك الظروف والعوامل المختلفة التي يمكن أن تزيد من فاعلية المنظمة ، وأن تنسى الحياة داخلها ؟

ويترك للمجموعات مدة ساعة لكي تنتهي من تلك المهمة ، واعداد تقرير يسجل بوضوح وصراحة نتائج المناقشة .

خطوة (٣) : تبادل المعلومات information Sharing ساعة واحدة .

يتم جمع هذه التقارير واستخلاص تقرير واحد يمثل النتائج الكامنة للمجموعة الكلية ، ويوضع على لوحة تعلق بالحائط . ويتم تصنيف بنود هذه القائمة في مجموعات رئيسية على أساس نوع المشكلة (مثل مشاكل الاتصال) ، أو نوع العلاقة (مثل صعوبات العلاقة مع الإدارة العليا) ، أو نوع المجال (مثل المشاكل مع إدارة الحسابات) . ومن الأفضل أن يكون عدد هذه التصنيفات الرئيسية محدوداً ، ويتم ذلك عادة بمعرفة قائد المجموعة الكلية ووجود خير تنمية المنظمة .

خطوة (٤) : تحديد الأولويات وتخطيط عمل الفريق Priority Setting ساعة ورابع . and Group Action Planning

وتبدأ هذه الخطوة عادة بعد فترة استراحة يتم فيها كتابة عدد من القوائم السابقة وتوزيعها على المشتركين . ثم تعقد الجلسة التي يقوم فيها قائد الاجتماع بقراءة بنود القائمة ، ويتم توزيع البنود المختلفة على المشتركين بحيث يكون لدى كل منهم في نهاية الاجتماع قائمة بالبنود المكلف بها . بعد ذلك يوزع المشتركون في مجموعات وظيفية طبيعية تعكس واقع التنظيم الفعلي داخل المنظمة . ويرأس كل مجموعة أعلى مدير بها . وتسند الى كل مجموعة ثلاثة مهام ، الأولى ترتيب أولويات القضايا والمشاكل المتعلقة بمجال نشاطهم ، ومناقشتها ، وتحديد خطوات العمل التي يجب البدء بها لعلاج هذه المشاكل ، وبحيث يكونون مستعدين للالتزام بها أمام المجموعة الكلية . والمهمة الثانية ، هي أن

يطلب منهم تحديد تلك المشاكل التي يعتقدون من وجهة نظرهم انها ذات أولوية وأهمية أكثر لدى الادارة العليا . أما المهمة الثالثة ، هي الاتفاق على الطريقة التي يمكن بها توصيل نتائج اجتماع المواجهة الى رؤوسهم .

وفي نهاية هذه الخطوة يكون قد انتهى اجتماع المواجهة بالنسبة لكل مدير ، فيما عدا فريق أو مجموعة الادارة العليا .

خطو (٥) : المراجعة الفورية بواسطة فريق الادارة العليا Immediate Follow-up By Top Management . ٣ - ١ ساعات .

وهنا يجتمع فريق الادارة وحده لتخطيط خطوات المتابعة الأولى ، وتحديد الاجراءات التي يلزم اتخاذها في ضوء خبرتهم طوال هذا اليوم . وفي خلال أيام محدودة يجب أن يخطر بنية مديري الفرق يخطط المتابعة التي تم الاتفاق عليها .

خطوة (٦) : مراجعة التقدم : Process Review : ساعتان .

وبعد فترة تتراوح بين أربعة وستة أسابيع يعقد اجتماع للمتابعة مع مجموعة المديرين للاستماع منهم الى تقارير التقدم ، ومراجعة الأعمال . والنتائج التي تتجت وظهرت عن اجتماع المواجهة .

ومما تقدم يبدو أن أسلوب اجتماع المواجهة من الأساليب الممتازة للتوصل الى نتائج سريعة تؤدي الى تحسين موقف المنظمة . ويعتقد « ييكارد » أن هذا المنهج يوفر وسائل سريعة وصحيحة لتشخيص « صحة » المنظمة ونشاطها ، ويقدم أسلوبا بناء لتحديد مشاكل المنشأة وعلاجها . كما انه يعزز عملية الاتصال من أسفل الى أعلى داخل المنظمة ، ويزيد من درجة المشاركة والالتزام نحو العمل من جانب مجموعة الهيئة الادارية . والحقيقة أن هناك عددا من الكتاب في الادارة والسلوكيات موافقون على آراء ييكارد .

التغذية العكسية ببيانات الحصر Survey Feedback

ويعتبر هذا النوع من التدخلات الهامة والواسعة الاستخدام في تنمية المنظمة • ويقوم هذا النظام على جمع البيانات الشاملة والمنظمة عن النظام الجارى ، ثم ارجاع هذه البيانات الى الأفراد والجماعات على كافة المستويات لكي يقوموا بتحليلها وتفسيرها ووضع خطوات العمل الصحيحة المطلوبة • ويعتمد هذا النظام على مكونين أساسيين ، هما استخدام استقصاء الاتجاهات واستخدام المختبرات •

والحقيقة أن استخدام استقصاء الاتجاهات بالأسلوب والمفهوم التقليدى لم يؤدى كثيرا الا الى نتائج محدودة جدا • فالملاحظ انها فى أحسن الأحوال قد وفرت للإدارة العليا بعض البيانات عن ما يتم من ممارسات والتغير فيها أو هى أسلوب لقياس ومقاومة الاتجاهات • وفى أسوأ الأحوال يتم حفظها فى الملفات دون استفادة تذكر • بينما هى يمكن أن تكون أداة قوية لتنمية المنظمة إذا استخدمت بشكل صحيح • والشكل التالى (رقم ١٤) يبين مقارنة بين استخدام استقصاء الاتجاهات بالأسلوب التقليدى ثم فى ظل مدخل التغذية العكسية ببيانات الحصر • والحقيقة أن مجرد جمع البيانات عن طريق استقصاء الاتجاهات لا يعنى شيئا ولا يمثل الا جانبا واحدا طالما لم تستكمل عملية الاستفادة منه بأسلوب صحيح وسليم • كما اننا نرى غير قليل من المراجع التى أعطت له درجة الأهمية الكافية • تلك الأهمية التى سنحاول التدليل عليها هنا • فقد أشار معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان^(٧٢) الى أهمية استقصاء الاتجاهات وانه لكي تتحقق الاستفادة منه بأقصى قدر فانه يمكن استخدام الخطوات الآتية :

Floyd C. Mann, "Studying and Creating (٧٢) Changes", in W. G. Bennis, K. D. Benn, and R. Chin, The planning of Change, Holt, Rienhart & Winston, N. Y., 1961, pp. 605-13.

المدخل التقليدي مدخل التنفيذ العكسية ببيانات
الحصر أو تنمية المنظمة

الموظفون وربما المشرفون	كل شخص في النظام وفي النظام الفرعي	تجمع البيانات من :
الإدارة العليا — رؤساء الإدارات وربما إلى العاملين من الصحف	كل شخص مشارك	ترسل تقارير بالبيانات إلى :
الإدارة العليا (ربما)	كل شخص في فرق العمل — مع استخدام مختبرات تبدأ من القمة (كل الرؤساء مع رؤسائهم)	تستخدم البيانات بمعرفة :
تصميم وإدارة الاستقصاء — إعداد التقرير	الحصول على الموافقة على الاستراتيجية الإجمالية — تصميم وإدارة الاستقصاء — تصميم المختبرات — التدخلات المسلاطة في المختبرات	استراتيجية تدخل الطرف الثالث :
الإدارة العليا فقط	الفرق في كل المستويات	خطط العمل تمتد بمعرفة :
منخفضة	عالية	الدرجة المتوقعة للتفسير والتحسين :

(شكل رقم ١٤) مداخل استخدام
استقصاء الاتجاهات

الخطوة ١ : اشتراك أعضاء المنظمة في المستوى التنظيمي الأعلى في التخطيط الأولي .

الخطوة ٢ : جمع البيانات من جميع أعضاء المنظمة .

الخطوة ٣ : تغذي البيانات عكسيا الى فريق الادارة العليا أولا ، ثم يتم ازالة البيانات تدرجا حسب التسلسل الهرمي بالتنظيم على شكل سلسلة متصلة من المؤتمرات .

الخطوة ٤ : يجتمع كل رئيس مع مرؤوسيه في اجتماع لمناقشة البيانات ، وفي هذا الاجتماع :

(أ) يطلب الرئيس من مساعديه معاوخته في تغيير هذه البيانات .

(ب) تعد الخطط اللازمة لاحداث التغييرات البناءة .

(ج) تعد الخطط اللازمة لادخال البيانات الى المستوى الأدنى التالي .

الخطوة ٥ : يحضر معظم اجتماعات التغذية العكسية المستشار الذي سبق أن ساعد في اعداد هذا البرنامج ، ويساهم بدوره كباقي الأعضاء المشتركين .

هذا وقد تأكدت فائدة هذا المنهج نتيجة لأحد برامج تنمية المنظمة التي استمرت أربع سنوات في احدى المنظمات الكبيرة (٧٤) . وقد تم في المرحلة الأولى جمع بيانات من حوالي ثمانية آلاف من العاملين داخل الشركة ، وبعد سنتين جمعت بيانات مقارنة من ثماني ادارات للحسابات يعمل بها ٨٠٠ موظف و ٨٧ رئيسا . وفي تلك المرحلة الثانية تم في أربع ادارات من الثماني اجراء عملية التغذية العكسية بالبيانات على النمط المشار اليه عاليه ، في حين تم استخدام ادارتين كمجموعات قياسية (مجموعات مراقبة Control Groups) لم يتم معهما شيء سوى اجتماع واحد فقط . أما الادارتان الأخيرتان فقد استبعدتا نظرا لتغيرات تمت في

الأشخاص الرئيسيين بهما • وبعد سنتين آخرين تم اجراء استقصاء آخر تبين من تحليل نتائجه حدوث تغييرات ايجابية وهامة في اتجاهات الموظفين بالإدارات الأربع التجريبية عنها في ادارتى أو مجموعتى المراقبة • وكانت هذه التغييرات على الوجه التالى :

(أ) ظهر اهتمام أكثر من جانب الموظفين بوظائفهم وبمستوى المسؤولية •

(ب) زادت قدرة الرئيس على التعامل مع الأفراد ، وتقديره لهم ، ومشاركته في توجيههم وتنسيبهم ، وتمثيلهم عند فحص الشكاوى ووضع الحلول •

(ج) ظهر تقدم الموظفين في أعمالهم •

(د) زادت قدرة الجماعة على إنجاز الأعمال •

هذا وتأخذ مختبرات التغذية العكسية كثيرا من صفات حلقات « بناء الفريق » ، ولكنها تتعامل بدرجة أقل مع قضايا العلاقات بين الأفراد • كما أنها تركز كثيرا على النمط والسلوك القيادى أو على المسائل المتعلقة بالتعاون والعمل الجماعى •

ففى احدى استمارات استقصاء الاتجاهات (٧٥) ، فى هذا النوع من التدخل ، استخدم الباحث بنودا تتعلق بالمناخ التنظيمى ، الأجر والمزايا الأخرى ، العلاقات مع الوحدات الأخرى ، الاتصالات ، علاقات الرئيسى والمعاونين ، مناقشة الأداء ، ضغوط العمل ، الإدارة بالأهداف ، التدريب ، فرص النمو الشخصى والتقدم ، علاقات أعضاء الفريق ، سلوك القيادة والإدارة ، ... الخ • وقد كان هناك عدد من الأسئلة لكل مجال من هذه المجالات ، ويتم الأجابة عليها حسب درجات مختلفة • فبالنسبة للمجالين الأخيرين كان هناك السؤالان الآتيان على سبيل المثال :

— هناك تعاون مناسب
ويعمل جماعى فى مجموعة
العمل الى أعمال بها :
أوافق جدا أوافق غير محدد لا أوافق لا أوافق إطلاقا

— تتدخل على الادارة أو
تتعامل الأشياء التي
تؤرق الناس فى العمل .
أوافق جدا أوافق غير محدد لا أوافق لا أوافق إطلاقا

من ثم فإن هذا النوع من الاستقصاء والذي يصحبه سلسلة من
المختبرات التي يشارك فيها فرق العمل فى المستويات الادارية المتدرجة
من أعلى الى أدنى ، يمكن استخدامه لايجاد خطط عمل واجداث التغيير
على مدار عدد واسع من المتغيرات والعوامل الاجتماعية ، والهيكلية ،
والمعلقة بالأهداف ، والنظم الفرعية للعمل بالمنظمة . فهو مدخل يتعامل
مع نظام العلاقات الانسانية ككل ، وهو يتعامل مع كل مدير ورئيس
ومشرف وموظف كل فى مجاله وفى مجال مشاكله وعلاقاته وتصوره لمن
حوله واتجاهاته داخل العمل (٧٦) .

هذا وإن كانت أداة هذا الأسلوب ليست من الأدوات الحديثة
أو المعاصرة ، إلا أن خداتة هذا المنهج — فى رأينا — ترجع الى تقدمه
للأسلوب التقليدى لاستقصاء الاتجاهات ، ثم تطويره وتطوير أسلوب
تنفيذه وأسلوب الاستفادة منه عن طريق مختبرات العمل والتغذية
العكسية المتدرجة والمشاركة ، واعطائه مفاهيم تميزه عن التدخلات
التقليدية وتضيفه الى جهود تنمية المنظمة .

(٧٦) — H. Baumgartel, "Using Employee Questionnaire Results for Improving Organizations", Kansas Business Review, 12, 1959 p. 6.

ب : M. Gannon, "The proper use of Questionnaire Survey", Business Horizons, 1973, pp. 89-94.

بنوك البيانات الاحصائية Questionnaire Data Banks

يعتمد هذا النظام على قوائم استقصاء الاتجاهات وذلك مثل النظام السابق ، ولكنه يتسم بالدورية ، واجراء المقارنات المستمرة ، ومن ثم ضرورة جمع آلاف من استمارات الاستقصاء ومعالجتها عن طريق برامج الحاسب الالىكترونى ، وبالتالي يتوافر لديها ما يسمى بنك المعلومات أو البيانات الاستقصائية المنظمة لاجراء المقارنات وتحديد برامج التدخل . وقد أنشأت بعض الشركات مثل شركة RCA وبعض المنظمات الحكومية مثل هيئة البحرية بنوكا للمعلومات التى تستطيع استيعاب ١٠٠٠٠٠٠ استمارة .

ويعتبر هذا النظام من النظم التى ظهرت فى السنوات الأخيرة . فتقوم المنظمات الكبيرة مثلا بدراسة اتجاهات العاملين بها بصفة دورية عن طريق البحوث الاستقصائية ، ثم برمجة عدد كبير من نتائج الاستقصاءات الدورية فى الحاسب الالىكترونى واستخدام هذه البيانات كأساس لأنواع عديدة من المقارنات ، وذلك مثل المقارنات بين الوضع الحالى والوضع أو الأوضاع السابقة سواء على مستوى الوحدة أو النشاط أو المنطقة أو المنظمة ككل ، وأيضا المقارنات بين الوحدة وبقية الوحدات ، أو بين العاملين فى الوحدة والعاملين فى الوحدات الأخرى ، كما يمكن تصنيفه ، أنواع العاملين حسب أسس مختلفة لأغراض المقارنة ، وهكذا .

وعلى سبيل المثال ، تقوم لجنة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة باستخدام هذا المدخل لتحليل تطبيقات ادارة الأفراد فى المصالح الحكومية . ويتم تحويل البيانات الخام الى نسب مئوية لأغراض المقارنة بين الوحدات المختلفة الداخلة أو التى تنتمى الى بنك المعلومات هذا . وتستخدم هذه الجهة مقياسا يتراوح بين صفر و ١٠٠ ، فإذا كانت النسبة الموجبة لاستجابة الوحدة بالنسبة لموضوع الترقية تساوى ١٠ فإن هذا يعنى أن الترقية بها أفضل من الترقية فى تسع وحدات أخرى فقط من كل ١٠٠ وحدة . وتستخدم لجنة الخدمة المدنية هذه ، القواعد

التالية لتقييم وتقدير النسب المئوية (٧٧) •

من ١ — ١٥ استجابة غير محببة على وجه الإطلاق •

من ١٥ — ٣٠ تقرب من الاستجابة غير المحببة ، ويجب تحليلها
عن طريق ربطها بنمط الاستجابات العامة (أى
بمراعاة شكل الاستجابات بالنسبة للموضوعات
الأخرى •

من ٣٠ — ٧٠ استجابة متوسطة •

من ٧٠ — ٨٥ أعلى من المتوسط ويجب ربطها بالنمط العام
للاستجابات •

من ٨٥ — ١٠٠ استجابة محببة جدا •

ويقول « جانون » أنه يجب على خير تنمية المنظمة عند استخدامه
لأسلوب بنك المعلومات أن يدعم ذلك بأساليب أخرى حتى يكتمل التدخل
الشمولى فى المنظمة • وذلك مثل استخدام المقايلات المفتوحة أو المتعمقة ،
أو تحليل عناصر البيانات المحورية (Investigation of Hard Data)
كالمعدلات الفعلية لدوران العمل والتغيب ، ومعدلات الأداء ، .. الخ •

مشاكل فى مواجهة « تنمية المنظمة »

ليس من الصعب بيان مزايا موضوع « تنمية المنظمة » وبيان نقاط
القوة فيها ، فالهدف الذى تسعى الى تحقيقه دائما هدف مرغوب وتتطلع
اليها كافة المنظمات ، والقضايا التى تعالجها أو تتعرض لها هى ذات أهمية
قصوى وموضع اعتراف الجميع • فالوصول الى التغيير المخطط والمنظم
فى ابعاد التصميم التنظيمى وفى العمليات السلوكية وفى بناء الأفراد
والجماعات والعلاقات ، والقائم على وسائل تشخيص موضوعية وأنواع

من التدخلات التي تصل الى المضمون ، والقائم على المشاركة وتحقيق الالتزام والارتباط النابع من الذات والسلوك والقيم ، كلها أمور محببة ويتطلع المفكرون والممارسون اليها . ولكن هل الأمر أصبح بهذه السهولة وبمجرد أن يتقرر ذلك ؟ ان هناك عددا من المشاكل والقضايا الهامة والمعقدة تواجه هذا المجال وتواجه تحقيق هذه الأهداف . وقد كانت هناك جهود ، ووسائل ، مع توافر الخبرة بهذا العمل ، لتخطي هذه المشاكل . ولكن الأمر يتطلب استمرار الاهتمام والدراسة اذا ما أريد لموضوع تنمية المنظمة النجاح الأكثر والمستهدف . ونستعرض هنا بعض هذه المشاكل :

المعايشة والتعود :

كثيرا ما يكون مستشار أو خبير تنمية المنظمة شخصا من خارج المنشأة تلجأ اليه ويتم التعاقد معه على هذا العمل . وان كان هذا الموقف يوفر ميزة معينة وهي الحيادية ووجود « عين » خارجية ترى المشاكل أو تساعد في التعرف عليها ، إلا أن هذا الشخص الذي سوف يساهم في أحداث التغيير لم يتعود على المشاكل المحددة والتفصيلية أو المضمونية داخل علاقات وأروقة المنظمة ، وعليه أن يبدل وقتا كافيا للتعود على المنظمة والوقوف على خصائصها وأنماطها وظروفها المميزة ، ومن ثم يستطيع أن يساهم بنجاح في تصميم برامج التدخل .

ولهذا نجد مثلا بعض الشركات يكون لديها قسم خاص لتنمية المنظمة وبه خبراء عاملون بالمنظمة . وشركة جنرال موتورز لديها حاليا هذا القسم ، ويضم ١٤٠ مجتربا ، وذلك لتلافي مشكلة التعود والمعايشة . ولكن العيب الرئيسي لذلك الاتجاه ربما يتمثل في هذا الحل في حد ذاته أي في كون المستشار عضوا في المنظمة . وهذا قد يؤدي الى تجنب هذا المستشار التوصية ببرامج عمل جريئة أو أن يكون متأثرا ببعض الأشخاص الرئاسية في المنظمة تؤثر على سلوكه التأثيري عند اجراء وتصميم برامج التدخل ومعالجة المشاكل ولو بشكل غير مباشر أي بشكل لا يظهره للمجموعة .

السلبية والاعتمادية :

وقد ترتبط هذه المشكلة بالمشكلة السابقة • فكثيرا ما نلاحظ اتجاه أعضاء المنظمة بل وكبار مديريها الى انتظار ما يفعله المستشار والاعتماد عليه بشكل كبير وخاصة عندما يكون خارجيا • فهم قد لجأوا اليه وتعاقبوا معه وهو الخير وهم غير متفرغين • ولهذا يدفعون ومن ثم ينتظرون منه الكثير من التخطيط والتوصيات ، بينما جوهر تنمية المنظمة يختلف عن ذلك كما سبق أن بان لنا وهذا يعلمه الخير ويعمل عليه ، وهذا ما تقتضيه أمانة الموضوع ، والا — وهذا هو رأينا — فعلى الخير أن يتنحى من أول الطريق عندما يكتشف هذا الاتجاه والتسك به أى انه لم يستطع أن يقنع الادارة العليا بطبيعة هذا النشاط ودوره ودورها • لقد لوحظ في بعض الأحيان أن الشركة تصل الى درجة تفقد فيها الرغبة على اتخاذ أى اجراء تغييرى دون أخذ رأى أو موافقة الخير ! • وعلى كل فانه لتخفيف المشكلة ، على المنظمة أن تعمل على أن توازن بين فاعلية التدخل وتحقيقه لأهدافه الجوهرية وبين نشاط المستشار ودوره كما يجب أن يكون •

الوقت :

لا يختلف معظم الكتاب والممارسين فى أن برامج تنمية المنظمة وكثيرا من أنواع وأساليب التدخل تحتاج الى خطوات « طبيعية » لأن الهدف هو احداث تغيير ليس فى شكل ولكن فى مضمون ، وان هذا يستغرق وقتا قد يطول كثيرا أو نسبيا • فبعض هذه البرامج قد يحتاج الى ثلاث سنوات وقد تمتد الى خمس سنوات لاتمام التدخل الشمولى على مستوى المنظمة • وحتى بالنسبة للبرامج أو الأهداف المحدودة مثل « بناء فريق » فان الأمر قد يتطلب وقتا طويلا نسبيا عندما يلزم الأمر أن يجتمع الفريق أو المجموعة عدة مرات قبل أن تصل الى تشخيص المشاكل ثم عدة مرات للتدخل والبناء ثم جلسات للمتابعة والوقوف على النتائج السلوكية والمادية • ولا شك أن عامل الوقت هذا يتطلب اقتناعا ووعيا ومساندة من الادارة العليا •

وقد عمل خبراء تنمية المنظمة في السنوات الأخيرة على الاهتمام بهذه المشكلة محققين شيئا من التقدم . فأسلوب « تحليل الاختلافات والمشاركة والهيكل » (MAPS) كتدخل شمولي يستغرق عددا من الأشهر . وكذلك أسلوب « بنوك البيانات الاستقصائية » يستخدم على أساس نصف سنوي أو سنوي ، ولكن في هذه الحالة يصبح التدخل مستترا .

وقد تتمثل مشكلة الوقت أيضا في أن كثيرا من جلسات ومختبرات العمل في هذا المجال تتطلب تفرغا من جانب المديرين والمشاركين ، كما أن عملهم على برامج التحسين تأخذ من وقتهم الكثير ، في الوقت الذي يكونون فيه مسئولين عن أعمالهم الأصلية . وأسلوب « اجتماع المواجهة » قد يخفف كثيرا من حدة الجزئية الأولى من المشكلة ، ولكن أيضا هذا الأسلوب قد لا يكون الصالح في كثير من المواقف .

القياس :

لا شك أن هناك صعوبة في قياس مدى نجاح تدخل تنمية المنظمة قياسا دقيقا ، كما أن ذلك يحتاج الى وقت قد يطول حتى يستقر الأداء في مناخه الطبيعي ومن ثم يكون القياس مغبرا عن الموقف . فالمنظمات وعناصرها البشرية ليست معامل كيميائية أو علمية يمكن للباحث فيها أن يسيطر على كل العوامل المؤثرة على الدراسة والنتائج وتحديد العلاقات السببية بينها ، أو فصل العامل المتغير التجريبي عن العوامل الأخرى وبشكل واضح وسريع . وتزيد هذه المشكلة عندما يكون الهدف هو ادخال عدد من التغيرات ، فمثل هذه التدخلات تحتاج الى أشهر عديدة أو بضع سنوات حتى يمكن قياس التأثيرات ، ومع ذلك فقد تكشفه عملية القياس بعض عوامل التغير الطبيعية التي لم يكن هناك قدرة لعزلها أو حتى قياسها ، وقد كان من الممكن أن يحدث هذا التغير حتى ولو لم يحدث تدخل لتنمية المنظمة .

ومع ذلك فإن الجهود التي بذلت في هذا المجال قد أدت بعضها إلى تضيق الفجوة بين نتيجة القياس والواقع ، ولكن الأمر على كل الأحوال يتطلب الجدية والاعتناء بموضوعية القياس وأن يأخذ وقته الطبيعي . وفي الوقت نفسه عندما يكون برنامج التنمية والتدخل سليما وجادا فقد يأتي القياس واضحا ومقنعا . فعلى سبيل المثال ، قامت إحدى المنظمات بإدخال برنامج جيد للتدخل الشمولي استغرق خمس سنوات . وقد أظهر القياس بعد ذلك أن الأرباح زادت ١٠٪ . وقد كانت مثل هذه العلاقة مقنعة للإدارة العليا بنجاح التدخل تماما وإنه كان استثمارا مجزيا وإنه لم يكن من المؤكد أو من المتوقع الوصول إلى هذه الأرباح دون هذا البرنامج .

القيم والأخلاقيات :

(من جانب العملاء أو المستشارين) :

وكما بان لنا من أن تنمية المنظمة أو خيرها يعمل على مساعدة المنظمة على مساعدة نفسها وإن ذلك يقوم على المشاركة الفعالة من جانب أعضاء المنظمة وتعاونهم . وإن الوضوح وحرية القول وكشف المشاكل الحقيقية شيء هام للاحداث التغيير الفعلي . ولكن المشكلة هنا قد تتمثل في صعوبة تحقيق المصارحة الكاملة بين أعضاء المنظمة ومديريها ، حيث يدركون أن ملاحظاتهم قد تترد إليهم ، وإن القيم والأخلاقيات قد تحول دون ذلك خوفا أو حرصا ، قصورا في القيم والأخلاقيات أو مجاملة (٧٨) . وعند قيامنا بأحد البحوث التي تعتمد على المقابلات الشخصية المتعمقة مع عدد من الموظفين ومديري المستوى الإداري الأوسط ، لاحظنا الحذر الذي قوبل به الاستقصاء والذي تحول لدى البعض إلى جد الكراهية اعتقادا بأنني جاسوس من قبل الإدارة أو أنني عين الإدارة . وبالرغم مما نشر كناية وشفويا من قبلنا بأن البيانات والاجابات المتحصل عليها سوف تكون سرية تماما فقد كان الموظفون يجدون دائما مبررا لحذرهم .

(٧٨) الدكتور مخي الدين الأزهرى ، مذكرات في العلاقات العامة والجماعية ، غير منشورة .

وأحيانا فقد تبين أن بعض البيانات التي يحصل عليها خير تنمية المنظمة في المقابلات التي يرى أن يعقدها سرية لملافاة هذه المشكلة : ثم يقوم بعد ذلك باستخدامها وبشكل عام في حلقات المناقشة الجماعية دون الاشارة الى مصدرها ، فان بعض أعضاء المجموعة أحيانا يستطيعون التعرف على مصدر هذه البيانات . وبالإضافة الى ذلك ولسوء الحظ فان بعض المستشارين قد أساءوا التصرف أو ساهموا في وجود هذه المشكلة . فمثلا قام أحد الخبراء بتطبيق برنامج « اغناء الوظائف » (Job Enrichment) كمنهج للتغيير الشامل في إحدى الهيئات الحكومية الأمريكية الكبيرة ، ولكنه تورط بعد ذلك في عدد من الأحاديث الصريحة يدين فيها طريقة الاداء بالهيئة . وأكثر من ذلك فقد تورط أحد مستشاري تنمية المنظمة في سلوك غير مهني عندما كشفه بشكل غير مقبول عن المشاكل الشخصية لبعض المديرين الى رئيس مجلس ادارة المنظمة تقربا اليه أو لأسباب شخصية لدى هذا الرئيس . وأيضا من الأمثلة الشائعة في أمريكا ان أحد مستشاري تنمية المنظمة والذي كلف بإعادة تصميم هيئة حكومية حساسة ، قام بتسريب بعض المعلومات الهامة الى الصحف ، وكان السبب الرئيسى سبب شخصي عندما شعر بالاحباط (Frustration) في مهمته ومحاولاته للتغيير .

والحقيقة انه من الصعب ازالة مشاكل الثقة والمشاركة والسرية . والحل الوحيد حاليا هو في مهارة وقدرة المستشار على اكتساب ثقة واحترام أعضاء المنظمة شيئا فشيئا ، وسلوكه ووضوحه أمام الجميع ، وعدم تقربه الى فئة على حساب فئة أخرى ، وتمسكه بمبادئ هذه المهنة وإعلانه لهذه المبادئ بوضوح للكبير والصغير ، ومنذ دخوله المنظمة والا كان انسحابه هو المقابل .

ولذلك رأينا المهتمين بهذا المجال في الولايات المتحدة الأمريكية يعملون على مشروع ضرورة وضع وضع مستويات قياسية مهنية للعاملين في هذا المجال . وهم يقترحون أن تمنح شهادات في تنمية المنظمة

للأشخاص القادرين على هذا العمل - وذلك مثل كثير من المهن -
للمحاسبين النقابين - كمحاولة لاستبعاد أو لخصار الأشخاص الذين
يسيئون الى المهنة .

« الإدارة بالأهداف » :

« إغناء الوظائف » :

ويعتبر هذان المنهجان في رأينا من مناهج التدخل الشمولية
والتكاملة على مستوى المنظمة . فهي توفر نظاما متكاملا للتغيير والإدارة
على مستوى المنظمة . وهي تقدم لنا نظاما إداريا لا يهتم فقط بالشكل
والإجراءات ولكنه يهتم أكثر بالمضمون وأيضا بالتغيير الهيكلي . وهي
تقدم مبادئ ومفاهيم وأنماطا سلوكية شاملة لا بد من إدراكها وأحداثها
أو مواءمتها إذا أريد لأى من هذين النظامين أن ينجح ويحقق أهدافه
ويحقق أهداف تنمية المنظمة . ولذلك فقد تبنت هذين النظامين برامج
O D وتعرض لهما كثير من الكتاب في هذا المجال . ويمكن استخدام
أى من هذين النظامين أيضا للتدخل المتكامل على مستوى قطاع أو وحدة
رئيسية - كبيرة نسبيا أو شبه مستقلة نسبيا - من قطاعات أو وحدات
المنظمة .

وقد سبق أن تعرضنا لنظام أو منهج الإدارة بالأهداف في الفصل
الخاص بالتخطيط . كما أننا سنتعرض لموضوع اغناء الوظائف في الفصل
الخاص بالدافعية بسبب تلك العلاقة المباشرة التى سنشير إليها فى حينه .

تلخيص :

يجب أن تستجيب المنظمات بشكل مستمر للظروف المتغيرة وخاصة
الظروف البيئية الداخلية والخارجية وما يتعلق بالأفراد والجماعات
واتجاهاتهم حتى تستطيع أن تنمو وتزدهر وتحقق فاعلية الأفراد
والمجموعات وفعالية العلاقات بينهما ، وتواجه مشاكلهم بشكل مضمونى

وسلوكى وجوهري • وأن السبيل الى ذلك فى عالم اليوم هو احداث التدخل والتغير المنظم والمخطط • وموضوع « تنمية المنظمة يحاول تحقيق هذا الهدف •

ويتبع مستشارو تنمية المنظمة ثلاث خطوات رئيسية : التشخيص (تحديد المشاكل الظاهرة والحقيقية) ، التدخل (احداث التغير المنظم) ، الصيانة (ضمان استمرار آثار التدخل) • ويستخدم المستشار من أجل تجميع المعلومات أساليب العلوم السلوكية مثل البحوث الاستقصائية ، والمقابلات المتعمقة أو غير المقيدة ، وحلقات المناقشة الجماعية أو المؤتمرات • ويعمل مستشارو تنمية المنظمة على تحقيق المشاركة الفعالة من جانب الأعضاء فى عملية التغير، كما يركزون على التفاعلات التى تحدث داخل وبين الجماعات •

وهناك نوعان عامان من التدخل : التدخل فى الهيكل ، والتدخل فى المضمون • التدخل فى الهيكل يعمل على تغيير تصميم المنظمة فعليا بحيث يرتبط الأفراد والجماعات ببعضهم البعض بطريقة مختلفة جديدة مثل استخدام « منسق » للتنسيق بين عمل وعلاقات ادارتين • أما التدخل فى المضمون فيحاول تغيير الكيفية والعلاقات واتجاهات أعضاء المنظمة والسلوك والنمط القيادى وأسلوب الإدارة • وكثيرا ما يؤدي التدخل فى المضمون الى الحاجة الى بعض التغيرات فى الهيكل •

وهناك ثلاثة أنواع أو مجموعات خاصة من التدخل : التدخلات التى تصمم لبناء وتحسين الفرد ، والتدخلات التى تستهدف بناء الفريق وهى تركز على مجموعة واحدة ، والتدخلات التى تصمم لتحسين فاعلية ما بين المجموعات وهى تهتم بالتغير فى العلاقات بين مجموعتين أو أكثر ، ثم التدخلات الشمولية لاحداث التغير على مستوى المنظمة كلها • وهذه المجموعات الأربع من التدخلات ربما تكون موجهة بشكل أكثر نحو التدخل فى المضمون، ولكنها قد تتضمن أو قد تتعرض للتدخل فى الهيكل •

ويواجه موضوع أو برامج تنمية المنظمة عددا من المشاكل والتي تحتاج الى استمرار الجهود المبذولة لمواجهتها أو التغلب عليها • فليجوء المنظمات الى خير تنمية المنظمة من خارج المنظمة — وهذا ما يحدث كثيرا بـ يواجه المنظمة بمشكلة التعود والتغايش والامام الكافي بيئة المنظمة وكم امنها ، ولذلك مثلا رأينا بعض الشركات الكبيرة والهيئات الحكومية تشيئ لديها وحدات متخصصة في أعمال تنمية المنظمة • وقد يكون عيب ذلك هو احتساب الخروج عن الحيدة الى جانب الإدارة العليا • كما يلاحظ الاتجاه الاعتبادي من جانب المنظمة على مستشار التنمية بشكل كبير يتنافى مع المفهوم الحقيقي لدوره مما قد يمثل مشكلة أمامه للموافقة على استمرار دوره • وكذلك ما يقتضيه هذا المنهج من ضرورة أن تستثمر المنظمة قدرا كبيرا من الوقت والمال في التنمية واحداث التغيير بجانب صعوبة قياس أثر التغيير على السلوك والأداء • وأخيرا نجد مشاكل القدرة على المصارحة من جانب بعض أعضاء المنظمة ومشاكل القيم والأخلاقيات المهنية من جانب مستشار المنظمة وقدرته على كسب الثقة والاقناع بالحفاظ على السرية •

اسئلة للمناقشة :

- ١ - ما هو المقصود من برنامج « تنمية المنظمة » ؟ وما هي الصفات والخصائص المميزة التي تميز هذا الفرع من النشاط ؟
- ٢ - ما هو المقصود من طرق « التدخل » ؟ ولماذا استعمل لها هذا التعبير ؟
- ٣ - ما هو الفرق بين الأسلوب الذي يتبعه خبير الادارة التقليدي وخبير تنمية المنظمة عندما تدعوه إحدى المنظمات لمعالجة مشكلة تواجهها ؟
أي الأسلوبين تراه أكثر فاعلية ؟
- ٤ - ما هي الصفات الرئيسية والخلفية التعليمية والمهنية التي ترقى ضرورة توافرها في مستشار تنمية المنظمة وحتى يستحق اللجوء اليه لهذا النوع من العمل ؟
- ٥ - ما هو الدور الذي يقوم به كل من مستشار تنمية المنظمة ، والادارة العليا ، وباقي أعضاء المنظمة في برنامج تنمية المنظمة ؟ وهل لا بد لأعضاء المنظمة القيام بهذا الدور ؟ والمماذا ؟
- ٦ - ما هي القوى الرئيسية - خارجية وداخلية - التي تواجه المنظمات والتي تدعو الى احداث هذا النوع من التغيير عن طريق برامج تنمية المنظمة ؟
- ٧ - ما هو الفرق بين التدخلات التي تستهدف الفرد ، والمجموعة ، وبين المجموعات ، والمنظمة ككل ؟
- ٨ - قارن بين تدريب الحساسية (T-Group) ومدخل المؤتمر (Conference Approach) من ناحية فاعلية احداث التغيير .

٩ — اقترحت خطوات تنمية المنظمة كما يلي : التشخيص ، التدخل لاحداث التغيير ، الصيانة • ما هي أهمية كل خطوة ، وكيف تضمن نجاح تطبيقها ؟

١٠ — ما هو الفرق بين التدخلات الهيكلية والتدخلات في المضمون ؟ وما هي العلاقة بين الاثنين ؟

١١ — قارن بين طرق التدخل الشمولية على مستوى المنظمة ، مركزا على نواحي الاختلاف •

١٢ — ما هي مراحل استخدام « الشبكة الادارية » كنظام لاحداث التغيير ، وما هي مدى أهمية كل مرحلة ؟

١٣ — ما هي الأسباب الأساسية التي تدعو الى استخدام أسلوب « اجتماع المواجهة » ؟

١٤ — من المشاكل التي تواجه موضوع تنمية المنظمة ، مشكلة التعود ، ومشكلة الاعتمادية ، ومشكلة القيم ، ومشكلة القياس • ناقش هذه القضايا موضحا رأيك •

١٥ — لماذا اعتبر الكاتب « اغناء الوظائف » احد مداخل التغيير الشمولية على مستوى المنظمة ؟

مواقف عملية

١ — قررت الادارة العليا لاحدى الشركات الانتاجية الكبيرة أن تعيد تنظيم الادارة العامة للبحوث والتطوير بها • ويعمل في هذه الادارة العامة ٢٠٠ من العاملين ، أغلبهم من المهندسين والباحثين والمتخصصين

في فروع العلم المختلفة • وفي السنوات الأخيرة قابلت هذه الإدارة عددا من المشاكل المتعلقة « بتنسيق » الجهود البحثية المختلفة • وقد أثرت هذه المشاكل بالفعل على موقف الشركة ، حيث لم تقدم هذه الإدارة خلال تلك السنوات الأخيرة العدد المناسب من الأفكار والتصميمات الجديدة للمنتجات • بينما وفي الوقت نفسه بدأت الشركات المنافسة تزيد من نصيبها من المبيعات في السوق على حساب هذه الشركة بسبب ما أصبحت تتميز به من قدرة على تطوير سلعها وزيادة جودتها •

الأسئلة :

أ - أي من طرق التدخل والتغيير الشمولي على مستوى المنظمة - والتي عرضنا لها في هذا الفصل - تقترح لاستخدامها في هذه الشركة ؟ ولماذا •

ب - هل تختلف إجابتك إذا كانت هذه الشركة تعمل في صناعة تعتمد فيها على عدد كبير من العمال ذوي المستوى المنخفض ، أو صناعة تعتمد فيها على عدد من العمال ذوي المستوى الأكثر تقدما ؟ ولماذا ؟

٢ - الشركة العامة لانتاج الأوعية الزجاجية كانت تعتمد أساسا على الوسائل اليدوية في الانتاج بجانب بعض الأدوات والمعدات أو الآلات المساعدة • وقد بدأت تتحول الى النظام الآلي الشامل • وقد فطنت الإدارة العليا أن هذا التغيير الجديد سوف يصاحبه بالضرورة تخفيض عدد العمال ثم إعادة تدريب الكثير من العمال الآخرين • كما أن النظام الجديد سوف يكون له تأثير مباشر على عمل وحياة مئات العاملين بالشركة •

الأسئلة :

أ - كيف يمكن للإدارة العليا في هذه الشركة أن تقدم هذا النظام الجديد وبحيث يقلل الى أكبر درجة ممكنة من الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن يواجهها العاملون بها ؟

ب - ما هي الخطوات التي يمكن اتباعها لاعادة الطمأنينة الى هؤلاء العاملين الذى يتخوفون من النظام الجديد ؟

ج - ماذا يمكن عمله اذا ما قاوم العاملون اعادة التدريب ؟

قراءات اضافية مقترحة .:

- 1 - Beckhard, Richard "Organisation Development: Strategies and Model", Reading, Addison Wesley, Mass., 1969.

وهذا الكتاب من الكتب الصغيرة نسبيا حيث يقع في ١١٩ صفحة فقط ، ولكنه يقدم اطارا عاما للطرق المختلفة لتنمية المنظمة . وفيه قام المؤلف بوصف خمس مواقف رئيسية للمنظمات مبينا طرق التنمية التي تصلح بنجاح لكل موقف منها .

- 2 - Blake, Robert, and Mouton, Jane. "Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development", Reading, Addison Wesley, Mass., 1969.

ويعتبر هذا الكتاب من الكتب المتخصصة الذي يعرض فيه المؤلفان وصفا تفصيليا لأسلوب « الشبكة الادارية » وكيفية استخدامها .

- 3 - Taylor, B. and Lippitt, G. "Management Development and Training Hand Book", Mc Grow Hill, England, 1975.

ويشترك في كتابة موضوعات هذا المرجع مجموعة من الكتاب المتخصصين . ويتناول هذا المرجع موضوع التنمية الادارية بشكل عام وطرق التدريب الاداري ، ثم يتناول موضوع تنمية المنظمة مركزا على بعض الموضوعات والجوانب الهامة ، وأخيرا يعرض لنواحي التخطيط والتنظيم في هذا المجال .

الهيكل العام للكتاب

الباب الأول : الإدارة : طبيعتها وتطورها .

الفصل الأول : طبيعة الإدارة وأبعادها .

الفصل الثاني : التطور التاريخي للفكر الإداري .

الباب الثاني : التنظيم .

الفصل الثالث : التنظيم الهرمي والهياكل التنظيمية .

الفصل الرابع : المؤثرات الرئيسية على التنظيم .

الباب الثالث : إرشاد وصيانة المنظمة .

الفصل الخامس : التخطيط .

الفصل السادس : الرقابة .

الفصل السابع : تنمية المنظمة .

فهرس المحتويات

رقم الصفحة

٥

تقديم

الباب الأول

٨

الادارة : طبيعتها وتطورها

الفصل الأول

١٠

طبيعة الادارة وأبعادها

١٢

الاعمال والادارة

١٤

القدرات الفنية والقدرات الإدارية

١٦

مدى عمومية الادارة

١٨

وظائف وأبعاد الادارة

٢٠

التنظيم وتصميم الهيكل الإداري

٢١

التخطيط

٢٣

الرقابة

٢٥

العمليات السلوكية

٢٧

اتخاذ القرارات

٢٩

منشأة الأعمال وظائفها وأشكالها القانونية

٢٩

وظائف المشروع

٣٣

وظيفة ونشاط التسويق

٣٤

التسويق مجموعة من الأنشطة والوظائف المتكاملة

٣٦

امتداد وظيفة التسويق واستمرارها

٣٨

المفهوم الحديث للتسويق

٤٠

ادارة أعمال التسويق

٤٢

التخطيط

٤٤

تنظيم أعمال جهاز التسويق

٤٦

التوجيه

٤٨

الرقابة

٥٣

وظيفة الشراء والتخزين

٥٣

مفهوم أهمية الشراء

٥٣

الشراء

رقم الصفحة

٥٥	اختصاصات ومسئوليات إدارة المشتريات
٥٨	التخزين
٥٩	وظيفة التخزين وأهدافها وتأثيراتها الرئيسية
٦٢	اختصاصات إدارة المخازن
٦٦	أهداف إدارة نشاط الإنتاج
٦٥	وظيفة الإنتاج
٦٨	وظيفة التمويل والإدارة المالية
٦٩	الأعمال والمسئوليات الرئيسية لوظيفة التمويل
٧١	للمراقب المالي
٧٥	تعريف الوظيفة ومهامها وأهدافها
٧٤	وظيفة شؤون الأفراد
٧٦	أسباب زيادة الاهتمام بوظيفة شؤون الأفراد
٧٧	وظيفة العلاقات العامة
٨٠	الأساس السليم للعلاقات العامة
٨١	اختصاصات ووظائف العلاقات العامة
٨٦	وظيفة أو أعمال الخدمات المكتبية
٨٨	الاشكال القانونية للشروعات
٩٢	الشروعات الفردية
٩٣	شركات التضامن
٩٦	شركات التوعية البسيطة
	شركات المحاصة
١٠٠	الشركات المساهمة
١١٠	شركات التوصية ذات الاسهم
١١٣	الشركات ذات المسئولية المحدودة
١١٤	العلاقات بين أبعاد الإدارة
١١٥	تأثير التخطيط والرقابة
١١٦	تأثير الهيكل التنظيمي
١١٧	اتخاذ القرارات وتأثيره
١١٨	تحليل الأداء والرقابة
١٢٠	تلخيص
١٢٢	أسئلة للمناقشة
١٢٢	قراءات أخرى مقترحة

رقم الصفحة

الفصل الثانى

١٢٢	التطور التاريخى للفكر الإدارى
١٣١	الإدارة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية)
١٣١	ماكس وبر والراسمالية
١٣٣	الشروط المسبقة للراسمالية
١٣٤	البيروقراطية
١٣٨	هنرى فايول وممارسة الإدارة العلمية
١٤٢	فردريك تيلور والإدارة العلمية
١٤٤	مقاومة حركة الإدارة العلمية
١٤٥	مشاكل التطبيق
١٤٧	مدرسة العلاقات الانسانية
١٤٨	تجارب غرفة الاختبار
١٥٠	غرفة الملاحظة
١٥١	نظريتي X و Y
١٥٥	نظرة تكاملية لمناهج ومدارس الإدارة
١٦٠	التنظيم
١٦٢	التخطيط والرقابة
١٦٣	العمليات السلوكية
١٦٣	الدافعية والتحفيز
١٦٤	القيادة
١٦٥	سلوك المجموعات
١٦٦	الاتصالات
١٦٦	اتخاذ القرارات
١٦٨	تلخيص
١٧٠	أسئلة للمناقشة
١٧١	حالة عملية
١٧٢	قراءات إضافية مقترحة

الباب الثاني

التنظيم

رقم الصفحة

148

الفصل الثالث

التنظيم الهرمي والنماذج التنظيمية. ١٧٦

١٨٠	حفاهيم وجوانب التنظيم الهرمي
١٨٠	التمييز بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية
١٨٣	المركزية واللامركزية
١٨٥	طاق الاشراف
١٨٨	وحدة السلطة الامرة
١٨٩	التشويق
١٩٠	الوصلات
١٩١	مكتب الرئيس
١٩٣	اللجان
١٩٤	فرق العمل
١٩٦	نماذج وطرق التنظيم
١٩٦	تقسيم العمل
٢٠١	المركزية واللامركزية الفيدرالية
٢٠٢	التكامل
٢٠٣	التنظيم المختلط
٢٠٤	ادارة المشروع
٢٠٧	مصفوفة التنظيم
٢١١	التكامل الافقى والرأسى
٢١٢	الظواهر والمنزعات التي تلازم التنظيمات
٢١٢	تكوين تجمعات واتحادات سياسية
٢١٣	الميل الى التنافس
٢١٤	العمل تجاه الاهداف
٢١٥	تلخيص
٢١٦	اسئلة للمناقشة
٢١٧	حالة عملية

رقم الصفحة

الفصل الرابع

٢١٨	المؤثرات الرئيسية على التنظيم
٢٢١	التنظيمات والهياكل العضوية والآلية
٢٢٥	دراسة « تريست » و « بامفورت »
٢٢٨	النظام الفني الاجتماعي
٢٢٩	دراسة « وود وورد »
٢٣٢	تأثير البيئة والظروف المحيطة على التنظيم
٢٣٣	دراسة « تشاندلر »
٢٣٤	دراسة « بيرنز » و « ستالكر »
٢٣٥	دراسة « لورنس » و « لورش »
٢٣٦	المنشأة كنظام للمعلومات
٢٤٣	تلخيص
٢٤٦	أسئلة للمناقشة
٢٤٧	مواقف عملية
٢٤٩	قراءات إضافية مقترحة

الباب الثالث

ارشاد وسياسة المنظمة

الفصل الخامس

التخطيط

٢٥٢	ماهية التخطيط
٢٥٥	مفهوم التخطيط
٢٥٥	وضع الأهداف
٢٥٦	الوسائل والخطط الاستراتيجية والتكتيكية
٢٥٨	التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل
٢٥٩	البحوث عن التخطيط

رقم الصفحة


٢٦١	التنبؤ
٢٦٣	أنواع التنبؤ
٢٦٥	بعض طرق التنبؤ
٢٦٦	الاستقصاء واستطلاع الرأي
٢٦٧	المؤشرات البارومترية
٢٦٩	النماذج الاقتصادية والرياضية
٢٦٩	النماذج الرياضية
٢٦٩	أسلوب دلفي
٢٧٢	أسلوب الفريق المحدد
٢٧٣	بعض نظم التخطيط على مستوى المنشأة
٢٧٣	السياسات وأساليب العمل
٢٧٦	نظام التخطيط والبرمجة والموازنة
٢٧٨	الإدارة بالأهداف
٢٨٧	أسلوب بيرت
٢٩٣	تلخيص
٢٩٤	أسئلة للمناقشة
٢٩٥	مواقف عملية
٢٩٦	قراءات إضافية مقترحة

الفصل السادس

الرقابة

٢٩٨	ماهية الرقابة
٣٠١	تعريف الرقابة
٣٠١	بعض المفاهيم الخاطئة في الرقابة
٣٠٢	مبادئ الرقابة
٣٠٥	الرقابة عن طريق التنفيذية العكسية والتنفيذية الأمامية
٣٠٦	الرقابة على الوحدات أو النظم الفرعية والرقابة على أفراد المنشأة

رقم الإيداع ٧٩/٢٨٩٤

 Bibliotheca Alexandrina



1523046